



BACHELORARBEIT

Herr
Daniel Knebel

**Strategische und wirtschaftliche
Voraussetzungen für eine erfolg-
reiche Markenkooperation**

2015

BACHELORARBEIT

Strategische und wirtschaftliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenkooperation

Autor:
Daniel Knebel

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Henrick Freund

Einreichung: 23.01.2015
Ort, Datum: Karlsruhe den, 23.01.2015

BACHELOR THESIS

Strategic and business requirements for a successful brand cooperation

author:

Mr. Daniel Knebel

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:

Henrick Freund

submission: 23rd of January in 2015
Ort, Datum Karlsruhe, 23rd of January in 2015

Bibliografische Angaben

Knebel, Daniel:

Strategische und wirtschaftliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenkooperation.

Strategic and business requirements for successful brand cooperation

44 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

In vorliegender Arbeit wird eine Handlungsempfehlung für Unternehmen gegeben, welche strategischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen zu erfüllen sind um sich durch eine Markenkooperation an die sich verändernden Bedingungen anzupassen und diesen gerecht zu werden um als Unternehmen weiterhin erfolgreich am Markt zu bestehen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Aufgabenstellung	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Problematik und Zielsetzung	1
1.3 Gliederung und Vorgehensweise.....	2
2 Markenmanagement.....	3
2.1 Rollen und Funktionen des Begriffs Marke.....	3
2.2 Identitätsorientierte Markenführung	5
2.3 Markenimage.....	6
2.4 Markenaufbau durch Markenkommunikation	7
2.4.1 Kommunikationspolitik	7
2.4.2 Traditionelle Kommunikationsinstrumente	8
2.4.3 Innovative Kommunikationsinstrumente.....	9
3 Markenallianzen.....	12
3.1 Begriffsbestimmung	12
3.2 Arten der Kooperation	13
3.2.1 Co-Branding	13
3.2.2 Co-Promotion	14
3.2.3 Ingrediend Branding.....	14
3.2.4 Mega Brands.....	15
3.3 Strategische Aufgabenstellung bei Markenkooperationen.....	16
3.3.1 Ziele und Zielgruppen	16
3.3.2 Markenkooperationen in bisherigen Märkten	17
3.3.3 Markenkooperationen in neuen Märkten.....	17
3.3.4 Wahl der geeigneten Kooperationsform.....	19
3.4 Operationale Fragen	21
3.4.1 Abstimmung der Markenkommunikation	21

3.4.2	Abstimmung der Kommunikationsinstrumente.....	23
3.4.3	Vertragspolitik	23
4	Praxis Beispiel an Audi Q7 und Bang und Olufsen	26
4.1	Die Marke Audi Q7	26
4.1.1	Rolle und Funktion der Marke Audi Q7	26
4.1.2	Identität der Marke Audi Q7	26
4.1.3	Markenimage der Marke Audi Q7	27
4.1.4	Markenaufbau durch Markenkommunikation der Marke Audi Q7	28
4.1.4.1	Traditionelle Kommunikationsinstrumente der Marke.. Audi Q7	28
4.1.4.2	Innovative Kommunikationsinstrumente der Marke..... Audi Q7	29
4.2	Die Marke Bang und Olufsen.....	30
4.2.1	Rolle und Funktion der Marke Bang und Olufsen	30
4.2.2	Identität der Marke Bang und Olufsen.....	31
4.2.3	Markenimage der Marke Bang und Olufsen.....	32
4.2.4	Markenaufbau durch Markenkommunikation der Marke..... Bang und Olufsen	32
4.2.4.1	Traditionelle Kommunikationsinstrumente der Marke.. Bang und Olufsen	32
4.2.4.2	Innovative Kommunikationsinstrumente der Marke..... Bang und Olufsen	33
4.3	Markenkooperation zwischen Audi Q7 und Bang und Olufsen.....	34
4.3.1	Strategische Aufgabenstellung bei der Markenkooperation	34
4.3.1.1	Ziele und Zielgruppen.....	34
4.3.1.2	Markenkooperation in bisherigen Märkten.....	36
4.3.1.3	Markenkooperation in neuen Märkten.....	37
4.3.1.4	Wahl der geeigneten Kooperationsform	37
4.3.2	Operationale Fragen	38
4.3.2.1	Abstimmung der Markenkommunikation.....	38
4.3.2.2	Abstimmung der Kommunikationsinstrumente	39

4.3.2.3	Vertragspolitik	40
5	Zwischenfazit	41
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche	42
	Markenkooperation	
	Literaturverzeichnis.....	X
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

Beo	Bang und Olufsen
F&E	Forschung und Entwicklung
IAA	Internationale Automobil Ausstellung
PR	Public Relations
SUV	Sport Utility Vehicle
UGC	User Generated Content
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die gewichteten Assoziationen zur Frage "Was assoziieren Sie mit 4 dem Begriff `Marke`"	4
Abbildung 2: Komponenten des Markenimages	6
Abbildung 3: Wer ist unsere Marke	7
Abbildung 4: Paradigma der Kommunikation.....	8
Abbildung 5: Kooperationsübersicht: Verhältnis zwischen Dauer und..... 19 generierbarem Mehrwert	19
Abbildung 6: Ziele von Markenkooperationen.....	21
Abbildung 7: Partnerrelevante Merkmale einer Markenkooperation	22
Abbildung 8: Vertragsinhalte	24
Abbildung 9: Absatz Audi 2011	36
Abbildung 10: Schnittmenge der Marken Kernkompetenzen	38
Abbildung 11: Prozessablauf Markenkooperation	44

1 Aufgabenstellung

1.1 Einleitung

Im Zuge einer zunehmenden Globalisierung und einem daraus resultierenden Wachstum der Markt- und Wettbewerbsdynamik [Vgl. Bruhn/Huber, 2004, S.263; Koch/Backes, 2013, S.7], sollte sich ein Unternehmen mit seinen bestehenden Strukturen, Prozessabläufen, Vertriebsaktivitäten und Marketingmaßnahmen stetig auseinandersetzen. Eine Möglichkeit für ein Unternehmen auf die oben angeführten Veränderungen im Markt sinnvoll zu reagieren, ist die Form der Markenkooperation.

Genau mit dieser Thematik setzt sich vorliegende Thesis auseinander. Auf Basis wissenschaftlicher Grundlagen und Theorien, sowie bestehender Praxisbeispiele von Markenkooperationen wird in dieser Arbeit, mit den gewonnenen Erkenntnissen, eine sinnvolle Handlungsempfehlung für Unternehmen gegeben. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den wirtschaftlichen und strategischen Voraussetzungen, die es für ein Unternehmen zu erfüllen gilt.

1.2 Problematik und Zielsetzung

Es ist zu beobachten, dass schon seit Anfang der 1980er Jahre ein Trend zu geschlossenen Markenallianzen besteht. Unternehmen versuchen dadurch auf die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen zu reagieren, um weiterhin erfolgreich am Markt zu bestehen und sich im Idealfall optimal zu positionieren. Untersuchungen belegen allerdings, dass eine reine Kooperation verschiedener Marken, kein Erfolgsgarant sein muss. Bereits 1991 kamen verschiedene empirische Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass etwa die Hälfte aller Allianzen als erfolglos einzustufen sind [Vgl. Schilke, 2007, S.16].

Häufig geht ein Misserfolg mit einem Kontrollverlust einher. Dieser resultiert in den meisten Fällen aus unzureichender Definition der jeweiligen gesetzten Unternehmensziele sowie der Interessen und der daraus folgenden Gefahr eines opportunistischen Verhaltens der Allianzpartner [Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.64]. Da die Ziele stets unternehmensspezifisch variieren und somit häufig in Konflikt miteinander stehen, lässt sich keine einheitliche Patentlösung aussprechen. Daher ist es zwangsläufig notwendig, dass die Allianzpartner vor einer geschlossenen Kooperation, ihre jeweiligen Ziele klar formulieren und durch eine transparente Kommunikation für eine

angemessene Erwartungshaltung bei allen beteiligten Akteuren sorgen [Vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 64].

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf oben beschriebene Problematik eingegangen. Ziel ist es, mit diversen wissenschaftlichen Theorien und Ansätzen als Grundlage, eine erfolgsversprechende Handlungsempfehlung für eine Markenkooperation auszusprechen. Dies wird in Kapitel 6. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung ausformuliert.

1.3 Gliederung und Vorgehensweise

Für die Erstellung der vorliegenden Bachelorarbeit mit dem Titel *Strategische und wirtschaftliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenkooperation*, wird zunächst ein wissenschaftlicher Rahmen gesetzt, dem ein praktischer Teil folgt. Im wissenschaftlichen Teil der Arbeit werden verschiedene Theorien und Ansätze zum Thema Markenkooperation aufgearbeitet. Darauf aufbauend wird geprüft inwieweit die Umsetzung der passenden Theorien und Ansätze in der Praxis aussehen können. Die Arbeit untergliedert sich in 6 Kapitel, welche wie folgt aufgebaut sind:

Im ersten Kapitel wird an die Thematik der Arbeit herangeführt und es werden die Problemstellung sowie die Zielsetzung definiert. Das zweite Kapitel beinhaltet die theoretischen Grundlagen des Markenmanagements. Unter anderem wird dabei auf die Rolle und Funktion des Begriffs Marke sowie auf die Markenführung und Markenkommunikation eingegangen.

Im dritten Kapitel wird zunächst die Begrifflichkeit der Markenallianzen geklärt. Des Weiteren werden verschiedene Erscheinungsformen von Markenallianzen dargestellt, erklärt und anhand bisheriger Markenkooperationen veranschaulicht und bewertet. Dadurch soll an die Komplexität der Thematik herangeführt werden, um ein erstes allgemeines Verständnis zu vermitteln. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3.4 die operationalen Fragen, für eine optimale Abstimmung der Kooperationspartner, aufgezeigt und erläutert.

Im vierten Kapitel werden die, in Kapitel zwei und drei, erläuterten Theorien und Ansätze in direkten Bezug zu der Markenallianz gesetzt. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen wird im fünften Kapitel ein Fazit gezogen und im sechsten Kapitel die Erfolgsfaktoren aufgezeigt sowie eine Handlungsempfehlung für angehende Allianzpartner ausgesprochen.

2 Markenmanagement

2.1 Rolle und Funktion des Markenbegriffes

Viele Autoren und Marketingexperten haben in der Vergangenheit versucht die Begrifflichkeit der Marke zu klären und zu definieren. Schon in der Antike war allerdings zu erkennen, dass die Hauptfunktion der Marke auf Vertrauen aufbaut. Dieses suggeriert bei dem Nachfrager ein Gefühl der Sicherheit und Echtheit des Produktes oder der Leistung [Vgl. Adjouri, 2014, S.193]. Dieses Gefühl der Sicherheit, welches der Rezipient bei Wiedererkennung der Marke hat, ist ein Zusatznutzen, da die Entscheidung erleichtert wird und der Kunde genau weiß, dass dieses Produkt eine einheitliche und gleichbleibende Qualität bietet.

Nach Kotler ist „Eine Marke [...] ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten“ [Kotler/Bliemel, 1992, S.641]. Die Definition von Kotler findet sich auch heute noch in vielen Fachbüchern wieder, welches die bestehende Gültigkeit dieser Definition kenntlich macht.

Adjouri hat 2014 durch eine empirische freelistig Analyse von Marketingexperten die wichtigsten Markenbausteine, der verschiedenen Definitionen einer Marke, in den Fokus gestellt. Adjouri stellte diversen Wirtschaftsexperten die Aufgabe, frei zu assoziieren, welche Markenbausteine bei einer Marke im Fokus stehen. Durch eine freie Assoziation kann herausgefunden werden, ob es einen homogenen Markenkern gibt oder ob dieser, heterogener Natur ist.

In Abb. 1 werden die Ergebnisse seiner Befragung gelistet und in ein Ranking eingefügt. Daraus ergibt sich, dass von allen Befragten die in etwa, selben assoziativen Aussagen über eine Marke getroffen wurden. Dies lässt auf einen homogenen Kern der Marke schließen. Aufgrund dieser Basis stellt Adjouri folgende Definition in den Fokus seiner Arbeit: „Eine Marke ist ein differenzierendes Zeichen, das für eine Leistung steht und auf Kontinuität aufgebaute Botschaften langfristig erfolgreich an die Kunden kommuniziert“ [Adjouri, 2014, S.210]. Bei dieser Definition wird besonders Bezug auf die kommunikativen Hintergründe der Marke und Markenführung genommen.

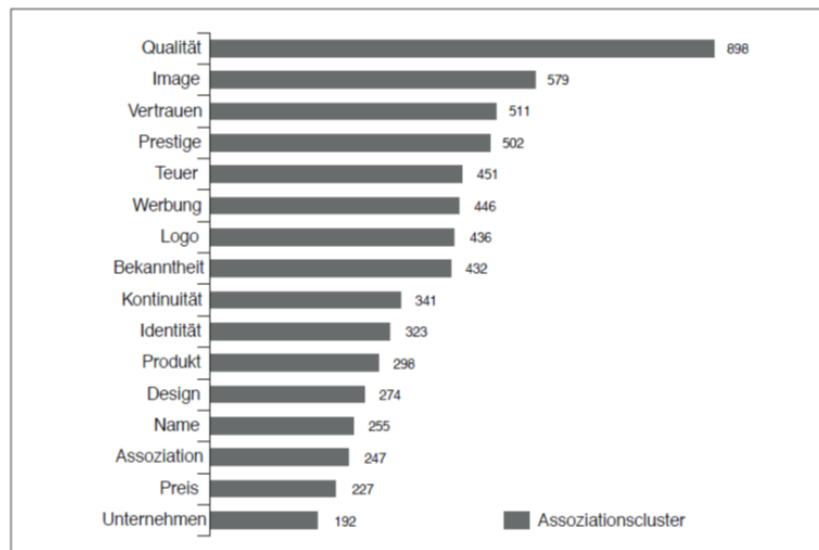


Abb. 1: Die gewichteten Assoziationen zur Frage: „Was assoziieren Sie mit dem Begriff ‚Marke‘?“

Quelle: Adjouri, 2014, S.206

Zusammenfassend lässt sich über die Rolle der Marke festhalten, dass eine Marke für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung steht, die einen Zusatznutzen für den Nachfrager bietet und sich dadurch von den Wettbewerbern differenziert. Durch eine kontinuierliche Kommunikation dieses Zusatznutzens an eine klar definierte Zielgruppe wird beim Nachfrager Vertrauen durch das Image der Marke aufgebaut. Wichtigste Prämisse ist allerdings, dass die Qualität des Zusatznutzens beibehalten oder verbessert wird.

Durch diese Rolle lassen sich die Funktionen einer Marke wie folgt eingrenzen. Eine Marke hat durch ihr Markenimage eine Image- bzw. Prestigefunktion für den Nachfrager. Diese baut auf dem Vertrauen, das durch die Qualität der Marke zustande kommt, auf. Zudem bietet eine Marke, durch die kommunizierte Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, eine Orientierungsfunktion. Wenn der Konsument das ausgestrahlte Markenimage auf sein Selbstbild übertragen kann, findet eine permanente Präferenzbildung gegenüber dem Wettbewerb statt, solange kein Imagebruch der Marke durch Qualitätsverlust oder ähnlichem stattfindet. Dies trifft sowohl auf Konsumgütermarken, Industriegütermarken als auch auf Dienstleistungsmarken zu. Um bei jeglicher Art einer Marke erfolgreich zu sein, muss die Marke allerdings die wichtigste Prämisse der Marke erfüllen. Dies ist die Bekanntheit der Marke selbst. So stellt Adjouri die Regel auf: „Das wichtigste Kennzeichen einer Marke ist der langfristige Erfolg! Es gibt keine erfolglosen Marken“ [Adjouri, 2014, S.15].

2.2 Identitätsorientierte Markenführung

Um eine identitätsorientierte Markenführung zu garantieren müssen die Unternehmensziele mit den Markenzielen kompatibel sein. „Die Markenziele bilden Vorgaben für die Konzeption der Markenidentität“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.358] Diese Ziele können zwischen ökonomischen Zielen, unter deren Begrifflichkeit der Markenwert sowie die Akquisitions- und Kundenbindungskosten zu verstehen sind, als auch psychografischen Zielen, welche die Markenbekanntheit und das Markenimage darstellen, unterschieden werden [Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.538].

Die Unternehmensziele stellen im Gegensatz dazu, Orientierungs- bzw. Richtgrößen für unternehmerisches Handeln dar. Sie sind zugleich Aussagen über anzustrebende Zustände die mithilfe unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen [Vgl. Kupsch, 1979, S.15 f.]. Wenn sich früher die Unternehmensziele in der alleinigen Gewinnmaximierung definiert haben, so ist heute ein ganzes Zielbündel an Unternehmenszielen zu erfüllen. Dieses Zielbündel setzt sich aus den Marktleistungszielen, Marktstellungszielen, Rentabilitätszielen, finanziellen Zielen, Macht- und Prestigezielen, sozialen Zielen, gesellschaftsbezogenen Zielen und Umweltschutzzielen zusammen. Ein angemessener Gewinn gilt allerdings als notwendige Voraussetzung zur Erfüllung des gesamten Zielbündels. Da der Gewinn an den Absatz gebunden ist und ein hoher Absatz mit einem hohen Bekanntheitsgrad einhergeht, so bilden die Markenziele die Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Unternehmensziele [Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.17]. Zudem stellte Meffert fest, dass „Vergleiche zwischen den Kosten einer Neukundenakquisition und der Bindung eines bestehenden Kunden [...] in vielen Fällen bestätigt [haben], dass es günstiger ist, einen Kunden zu halten als einen neuen Kunden zu gewinnen“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.17]. Auf Basis dieser Grundlagen ist festzuhalten, dass die Erreichung der Markenziele, oberste Priorität hat, um die Voraussetzungen für die Unternehmensziele zu erfüllen.

Ausgangspunkt für eine identitätsorientierte Markenführung ist die Situationsanalyse der Marke. Dazu muss die Zielgruppe und deren Bedürfnisse mit dem wahrgenommenen Markennutzen und der relevanten Konkurrenzmarke verglichen werden. Es müssen sämtliche Brandtouchpoints ermittelt werden, welches die Orte oder Kanäle sind, bei denen der Kunde in Kontakt mit der Marke kommt. Außerdem sollte eine Analyse der internen Rahmenbedingungen stattfinden. Welche Ressourcen hat das Unternehmen? Wie ist die Unternehmenskultur? Was sind die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens? Aus der Beantwortung dieser Fragen lassen sich folgend die Markenziele ableiten welche das Fundament für die Konzeption der Markenidentität bilden [Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.367].

Aufgrund dieser Basis können die Soll- und Ist-Größen an den Brandtouchpoints festgelegt werden. Entsprechen die Ist-Größen der Erwartungshaltung der Marke? Ist dies nicht der Fall, kann dieses ein schlechtes Image, negative Mund zu Mund Propaganda und eine Abwanderung des Nachfragers zur Konkurrenz zur Folge haben. Zudem ist es um einiges kostenintensiver, ein zerstörtes Image wieder aufzubauen, als das Image aufrecht zu erhalten. Am Beispiel der Filterzigaretten Marke *Camel* ist zu erkennen, wie schwerwiegend ein solcher Imageverlust sein kann. Nachdem die Marke ihr neues Packungsdesign eingeführt hat, welches eine große Divergenz zwischen Markenauftritt und Markenidentität aufwies, verzeichnete das Unternehmen einen drastischen Rückgang der Marktanteile [Vgl. Esch, 2005, S.107].

2.3 Markenimage

Aufbauend auf den sechs Komponenten der Markenidentität kann das Markenimage gebildet werden. Diese Komponenten sind in Abb. 2 zu erkennen.



Abb. 2: Komponenten des Markenimages

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.365

Beim Markenimage handelt es sich um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, welches das in der Psyche verankerte, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wie-

dergibt [Vgl. Trommsdorff, 2009, S.155]. Grundvoraussetzung hierfür ist die Markenbekanntheit. Unter Markenbekanntheit versteht man das subjektive Markenwissen sowie den funktionalen als auch den symbolischen Nutzen für den Nachfrager.

Damit die Marke ihren Bekanntheitsgrad steigern kann, muss dieses Wissen kommuniziert werden. Dazu ist es sinnvoll die sechs Komponenten der Markenidentität genau zu klären. Dabei soll Abb. 3 eine Hilfestellung bieten. Aus der Beantwortung dieser Fragen lässt sich das Markenimage definieren.

Leistung:	Was vermarkten wir?
Vision:	Wohin wollen wir?
Persönlichkeit:	Wie kommunizieren wir?
Werte:	Woran glauben wir?
Kompetenzen:	Was können wir?
Herkunft:	Woher kommen wir?

Abb. 3: Wer ist unsere Marke?

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.363

2.4 Markenaufbau durch Markenkommunikation

2.4.1 Kommunikationspolitik

Das Unternehmen bzw. die Marke muss nicht nur wissen wer sie ist und was sie ausstrahlt, denn das wurde bereits über die Positionierungsstrategie festgelegt. Es muss auch richtig an den Nachfrager kommuniziert werden [Vgl. Kotler/Bliemel, 1992, S.482]. Das sogenannte Paradigma der Kommunikation in Abb. 4, lässt die relevanten Problemfelder bei der Gestaltung von Kommunikationsprozessen erkennen.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Paradigma der Kommunikation lassen sich die Kommunikationsziele von den übergeordneten, zuvor definierten Marketingzielen ableiten. Anhand dieser Ziele lassen sich die passenden Kommunikationsinstrumente auswählen, um die gewünschte Botschaft an den Kunden zu senden.

„**Wer** (Unternehmung, Kommunikationstreibende)
sagt was (Kommunikationsbotschaft)
unter **welchen Bedingungen** (Umweltsituation)
über **welche Kanäle** (Medien, Kommunikationsträger)
zu **wem** (Zielperson, Empfänger, Zielgruppe)
unter Anwendung **welcher** Abstimmungsmechanismen
(Integrationsinstrumente)
mit **welchen Wirkungen** (Kommunikationserfolg)?“

Abb. 4: Paradigma der Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung nach Lasswell, 1967, S. 178 in Anlehnung an Bruhn, 1997, S.17

2.4.2 Traditionelle Kommunikationsinstrumente

Die klassischen Kommunikationsinstrumente lassen sich zwischen Werbung, Verkaufsförderung, Messeauftritt und Öffentlichkeitsarbeit unterscheiden. Unter klassischer Werbung versteht man den, unter Einsatz von kommunikationspolitischen Instrumenten bewirkten, Beeinflussungsprozess der marktrelevanten Zielgruppe zu einem, im Sinne der Kommunikations- und Unternehmenszielen gerichteten Handeln [Vgl. Bruhn, 2010, S.363].

Die meisten dieser Instrumente sind sogenannte Massenkommunikationsinstrumente. Als zentrales Instrument mit dem größten Stellenwert ist die Mediawerbung zu nennen [Vgl. Bruhn, 2010, S.372]. Die Kommunikations- bzw. Unternehmensziele können im Bereich der Mediawerbung mithilfe verschiedener Werbeträger erreicht werden. Werbeträger hierfür wären Printmedien, TV- oder Radiowerbung. Auch die klassische Out-of-Home Werbung, welche am häufigsten an Litfaßsäulen zu sehen ist, könnte hier eingeordnet werden. Da die neuen Medien allerdings eine Vielzahl an originellen und innovativen Möglichkeiten für Out-of-Home Werbung geschaffen haben, wird darauf im folgenden Kapitel näher eingegangen.

Ein weiteres Instrument stellt die Verkaufsförderung dar. Promotions, Verkostungen oder Preisnachlässe sind typische, zeitlich befristete, Maßnahmen, um die Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen [Vgl. Bruhn, 1997, S.388 f.]. Dieses Kommunikationsinstrument birgt aber auch Risiken. Wenn ein qualitativ hochwertiges Produkt über einen bestimmten Zeitraum zu günstig angeboten wird, kann dies zu einem Vertrauensverlust der Marke führen, da die Qualität, aufgrund der in der Vergangenheit sonst höher angebotenen Preise, in Frage gestellt werden kann.

Auch der Messeauftritt ist eine zeitlich begrenzte Maßnahme, welche sich allerdings eher als Marktveranstaltung betiteln lässt. Sinn und Zweck einer Messe ist, die vorrangige Ansprache von Fachbesuchern und überwiegend der direkte Vertrieb von Unternehmen an gewerbliche Abnehmer nach Muster [Vgl. Gewerbeordnung, §64].

Der Begriff Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations (PR) beschreibt die geplant gestaltete Beziehung zu den jeweiligen Anspruchsgruppen mit dem Ziel, Vertrauen aufzubauen [Vgl. Bruhn, 2010, S.418]. Die PR verfolgt also das Ziel, das Meinungsbild einer Marke, im Rahmen eines umfassenden Gesamteindrucks in der Öffentlichkeit, aufzubauen. Zu diesem Zweck wendet sich die PR an den redaktionellen Teil der Medien.

Die Bewertung der oben aufgeführten traditionellen Kommunikationsinstrumente kann nicht allgemein beschrieben werden. Die Wirkung der Instrumente steht immer in Abhängigkeit zu den Kommunikationszielen.

2.4.3 Innovative Kommunikationsinstrumente

Im Laufe der Zeit haben sich neue Erscheinungsformen der Kommunikationsinstrumente gebildet. Diese nennt man die innovativen Kommunikationsinstrumente. Zu ihnen zählen das Sponsoring, das Eventmarketing, das Product Placement, die Direktkommunikation bzw. das Direktmarketing, die Multimediakommunikation sowie das Mobile Marketing. Bei der Auswahl der passenden Kommunikationsinstrumente ist eine Kombination in einem Marketing Mix aus klassischen und innovativen Kommunikationsinstrumenten nicht ausgeschlossen. Daraus können Synergien entstehen, welche die Wirkung der einzelnen Kommunikationsinstrumente potenzieren und zu einer höheren Effizienz des Marketing-Konzepts beitragen [Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, S.996].

Durch sich verändernde Umweltbedingungen wie einer „vermehrte[n] Freizeitorientierung sowie erhöhte[n] Kosten, Werbebeschränkungen und Reaktanzen gegenüber klassischen Werbeformen“ [Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.702] hat das Sponsoring immer mehr an Wert gewonnen. Beim Sponsoring soll die Sympathie und das Interesse, welches der Gesponserte genießt, durch einen Imagetransfer auf den Sponsor übertragen werden [Vgl. Bruhn, 1997, S.628]. Ähnlich wie beim Eventmarketing, bei welchem das Gefühl während des Events eine positive Beeinflussung auf den Rezipienten zur Folge haben soll. Diese beiden Kommunikationsinstrumente fokussieren sich besonders auf eine Emotionalisierung der Marke [Vgl. Bruhn, 1997, S.777].

Nahezu konvergent ist die Form des Product Placements. Der Protagonist einer nachgefragten Sendung benutzt das platzierte Produkt, welches beim Zuschauer ein Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens suggeriert. Besonders diese Werbeform ist sehr erfolgreich weil der Rezipient nicht von einer inszenierten Werbebotschaft ausgeht und die Marke einen Imagetransfer des Protagonisten auf sich erfährt. Das bedeutet, dass die Sympathie, welche der Rezipient dem Schauspieler zuspricht, auf das platzierte Produkt übertragen wird. „Dies erhöht die Authentizität (Echtheit) des Markenauftritts und verbessert damit die Kommunikationswirkung“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.710].

Die Direktkommunikation bzw. das Direktmarketing bezieht alle Kommunikationsaktivitäten mit ein, die über den direkten Kontakt zum Konsumenten eine Beeinflussungswirkung beabsichtigen. Ziele der Direktkommunikation sind die Erhöhung der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit, die Gewinnung von Neukunden sowie die Verbesserung der Kundenbetreuung. Dies kann schriftlich, als auch telefonisch sowie in der direkten Verkaufsförderung erfolgen [Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, S.996]. „Speziell hinsichtlich der direkten Interaktion mit dem Kunden und der Kunden untereinander bieten soziale Medien neue, erweiterte und kostengünstige Möglichkeiten“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.688].

Während die Direktkommunikation eine individuelle Ansprache der differenzierten Zielgruppe vorsieht, bietet die Multimediakommunikation neue „Möglichkeiten der massengerichteten Interaktion“ [Strebing/Mayerhofer/Kurz, 2006, S.368]. Dazu zählen die Unternehmenshomepage, E-Mail Newsletter, Bannerwerbung, Suchmaschinenwerbung, Suchmaschinenoptimierung und Soziale Netzwerke. Durch eine anhaltende Digitalisierung kann diesem Kommunikationsinstrument ein hoher Bedeutungszuwachs prognostiziert werden [Vgl. VPRT, 2014]. Eine dieser Möglichkeiten stellen die selbst generierten Inhalte der Nutzer dar. Durch diese sogenannten User Generated Content (UGC) stehen nicht mehr die vom Unternehmen selbst vorgegebenen Inhalte im Vordergrund sondern die vom Nutzer generierten Inhalte [Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.666].

Praktisch genauso viele neue Möglichkeiten bietet das Mobile Marketing. Hierzu zählt unter anderem die Out-of-Home Werbung, welche aus klassischer Sicht die Verbreitung der Werbebotschaft über Werbeträger, die in der Öffentlichkeit zu finden sind, bedeutet. In der Vergangenheit beschränkte sich dieses Medium auf Plakatwerbung an Straßenbahnen, Bussen oder Zeppelinen. Ebenso zu finden an Bahnhöfen, Unterführungen oder der bekannten Litfaßsäule. Verknüpft mit technischen Innovationen ist dieses Kommunikationsinstrument, durch seine kostengünstige Verbreitung, gerade bei dem gezielt regionalen Einsatz, stark nachgefragt. Allerdings ist die Werbebotschaft durch das Format und der sehr kurzen Betrachtungsdauer stark begrenzt [Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.666].

fert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.638]. Heute beinhaltet das Portfolio der Out-of-Home Medien Werbeträger, neben der klassischen Litfaßsäule noch einige mehr. Dazu zählen Riesenposter, Blow-Ups, City-Light-Poster, Mega-Lights, Ambient-Medien, Hinweismedien, Elektrolumineszenz-Poster, Traffic Banner, Traffic Boards, Swing Ads, Swing Cards, verschiedene Banner auf vielen weiteren Verkehrsmitteln sowie die jüngste Entwicklungsform das Mobile Marketing. Da beim sogenannten Mobile Marketing, durch den Einsatz von Bluetooth Technologie, eine direkte Verknüpfung des Passanten, durch z.B. sein Smartphone, mit dem Werbemedium möglich ist, kann dieser Begriff synonym auch als Interaktionsmedium bezeichnet werden [Vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.637 ff.].

Zusammenfassend ist festzustellen, dass eine Bewertung des Einsatzes der innovativen Kommunikationsinstrumente, aufgrund der Vielfalt an Möglichkeiten, nicht patent gegeben werden kann. Diese Bewertung kann nur in direkter Relation zu den Kommunikationszielen stattfinden. Soll beispielsweise ein regionales Event beworben werden, ist es sinnvoller über Out-of-Home Medien aus der Region zu kommunizieren, als dieses Medium für die Bekanntmachung einer neuen internationalen App heranzuziehen, da hierbei der Streuverlust zu groß wäre. Dieser Zusammenhang wird in Kapitel 4.3.2.2 anhand eines Beispiels hergestellt.

3 Markenallianzen

3.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff Markenallianz steht für eine koordinierte Kooperation zwischen zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmens- oder Geschäftsbereichen. Diese bringen vorwiegend immaterielle Ressourcen in eine kurz- oder langfristige Zusammenarbeit mit ein. Durch diese Verschmelzung der Ressourcen versuchen die Unternehmen ihr psycho-emotionales Leistungsangebot weitgehend zu ergänzen. Auf diese Weise soll eine Steigerung des Nutzens für den Nachfrager und somit ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden. Während der Zusammenarbeit der Allianzpartner werden die eigenen Ziele zugunsten der gemeinsamen übergeordneten Ziele aufgegeben. Die Ressourcen die von den jeweiligen Allianzpartnern in die Kooperation mit eingebracht werden, können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Sowohl es sich auch um informationsbezogene Leistungspotentiale handeln kann. Grundsätzlich sind horizontale (Co-Branding), vertikale (Ingrediend Branding) und laterale (Co-Promotions) Allianzen möglich [Vgl. Bruhn/Huber, 2004, S.265 f.]. Eine Sonderform stellen die Megabrands [Vgl. Kapitel 3.2.4] dar.

Das psycho-emotionale Leistungsangebot lässt sich synonym auch als Vorstellungsbild des Nachfragers in Bezug auf die Marke nennen. Das Vorstellungsbild ist das erworbene Markenwissen, welches die Marke erfolgreich an den Rezipienten kommuniziert und somit verankert hat. Die Operationalisierung des Markenwissens erfolgt üblicherweise über die Konstrukte der Markenbekanntheit und des Markenimages [Vgl. Bruhn/Köhler, 2010, S.146; Freundt, 2006, S.44]. Dies bedeutet, dass der Kunde wenn er nur den Namen oder das Symbol der Marke sieht, automatisch eine besondere Leistung oder einen Zusatznutzen damit verbindet.

In Anlehnung an die Markentransferstrategie, welche zur Zielsetzung hat, die „vorhandenen Wissensstrukturen in Form von Markenbekanntheit und -image auf das neue Produkt zu transferieren“ [Strebinger/Mayerhofer/Kurz, 2006, S.53], kann davon ausgegangen werden, dass jede Markenkooperation auch einen Imagetransfer zur Folge hat. Weitergehend lässt sich sagen, dass das Hauptziel der Marktsegmentierung, „einen hohen Identitätsgrad zwischen der angebotenen Marktleistung und den Bedürfnissen der Zielgruppe zu erreichen“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S.187], ist.

Anhand der gewonnen Erkenntnisse lässt sich festhalten, dass eine Markenkooperation immer auch mit einem Imagetransfer verbunden ist. Dieser Imagetransfer ist die Projektion vorhandenen Markenwissens der einen Marke auf eine andere Marke. Wie

in Kapitel 2.3 bereits festgestellt, ist das Markenimage fest in der Psyche des Konsumenten verankert.

Studien aus dem sogenannten Neuromarketing haben bereits gezeigt, dass emotional starke Marken eine positive Valenz und hohe Erregungswerte aufweisen [Vgl. Bruhn/Köhler, 2010, S.150]. Das bedeutet, dass dem Konsumenten, durch das Vertrauen in die Marke, die Entscheidung erleichtert wird und er dadurch schneller zu dem Markenprodukt greift anstatt es mit anderen Konkurrenzprodukten zu vergleichen. Davon ausgehend, dass das Image einer Marke im besten Fall identisch zum Image der Zielgruppe ist und ein Imagetransfer immer einher geht sobald eine Markenallianz gebildet wird, sollten sich beide Akteure bei ihrer Kooperation mit einem ähnlichen bis identischen emotionalen Image positionieren wie das der anzusprechenden Zielgruppe.

3.2 Arten der Kooperationen

3.2.1 Co-Branding

Eine Art der Markenkooperation stellt das Co-Branding dar. Obwohl der Begriff relativ neu ist, gibt es schon eine Vielzahl an Definitionen. Baumgarth setzte sich 2004 mit den verschiedenen Bezeichnungen auseinander und stellte folgende Auffassung in den Mittelpunkt seiner Arbeit: „Co-Branding ist die systematische Markierung einer Leistung durch mindestens zwei Marken, wobei alle beteiligten Marken sowohl für Dritte wahrnehmbar sein als auch weiterhin eigenständig auftreten müssen“ [Baumgarth, 2004, S.238].

Empirische Studien zeigen, dass Co-Branding nicht nur eine Bündelung der Leistungen und der somit resultierenden Synergie zur Folge hat, sondern sich auch positive Imageeffekte für die eigene Marke erzielen lassen. Auch lässt sich das Kauf- und Verwendungsverhalten der Nachfrager zugunsten des eigenen Leistungsangebotes beeinflussen [Vgl. Boenigk, 2008, S.163 f.]. Als Erfolgsfaktoren für ein Co-Branding sind der Marken-Fit, die Markenstärke, die Markenanordnung und die Markenrealisierung zu nennen [Vgl. Baumgarth, 2004, S.251 ff.]. Haben die beiden Partnermarken bei oben aufgeführten Erfolgsfaktoren eine zu große Divergenz, kann dies einen Imageverlust für die stärkere Marke zur Folge haben.

Wenn beispielsweise *Apple* seinen Namen auf qualitativ minderwertige Gummi Armbänder drucken würde, könnten die Gummi Armbänder zwar einen guten Absatz ha-

ben, die Gefahr für einen Imageverlust den *Apple* allerdings, als Premium-Anbieter erleiden könnte, wäre damit nicht aufzuwiegen. Ein Beispiel für ein erfolgreiches Co-Branding waren die im Jahr 2003 eingeführten Fruity Smarties als Resultat der Kooperation zwischen den beiden Süßwarenherstellern *Nestlé* und *Haribo* [Vgl. Steins, 2003].

3.2.2 Co-Promotion

„Die einfachste Ausgestaltungsform des Co-Branding sind die Co-Promotion bzw. Joint Sales Promotions“ [Boenigk, 2008, S.164]. Exemplarisch hierfür ist die Kooperation zwischen *Disney* und *Mc Donalds*. Die beiden Unternehmen entwarfen als Kooperationsprodukt das Happy Meal, bei welchem zu jeder Bestellung eines Kindermenüs ein *Disney* Spielzeug des neuen Filmes inklusive war, um das positive kinderfreundliche Image der *Disney* Filme auf die Fastfood Restaurant Kette zu übertragen. Außerdem konnten so zeitgleich die neuen *Disney* Filme zum Zeitpunkt des Kinostarts beworben werden.

Zielsetzung von *Mc Donalds* bei dieser Co-Promotion war vor allem die Positionierung als kinderfreundliches Unternehmen. Darüber hinaus wurde durch die aufmerksamkeitsstarke Einführung dieses Zusatznutzens, bei dem Besuch von *Mc Donalds* Restaurants die Gewinnung von Neukunden, sowie eine Verlängerung der Verweildauer der Kunden in den Restaurants und damit verbunden eine Erhöhung der Abverkäufe angestrebt.

3.2.3 Ingrediend Branding

Der Begriff Ingrediend Branding stammt aus dem Englischen und bedeutet auf deutsch in etwa die „Marke in der Marke“ [Pförsch/Müller, 2006, S.19]. Allerdings wurde keine allgemeingültige Definition in der deutschen Sprache eingeführt, da die Zusammensetzung der englischen Begriffe Ingrediend und Branding genügend Aussagekraft über die Zielsetzung eines Ingrediend Branding haben [Vgl. Pförsch/Müller, 2006, S.20].

Prägende Merkmale sind die zeitlich nicht befristete Zusammenführung zweier ansonsten selbständiger Marken unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zur Vermarktung eines Produktes wobei ebenfalls in höherem Maße gemeinsame Identitäten aufgebaut werden [Vgl. Boenigk, 2008, S.166].

Eines der erfolgreichsten Ingrediend Brandings war die *Intel Inside* Kampagne des Mikroprozessorherstellers *Intel Corporation*. Seither versuchen zahlreiche Zulieferer, nach dem Vorbild des Mikroprozessorherstellers, eigene Markenkonzepte für sich zu entwickeln um sich von den Mitbewerbern abzuheben [Vgl. Pförsch/Müller, 2006, S.19].

3.2.4 Mega Brands

Ein „Megabrand ist eine überdurchschnittlich starke Marke, die weltweit über ein klares, unverwechselbares Profil verfügt (z.B. Coca Cola, Mc Donalds, Malboro) und mit kulturübergreifenden Symbolen globale Präsenz aufgebaut hat. Der Markenwert ist ein essentieller Bestandteil des gesamten Unternehmenswertes“ [Burmahn/Markgraf, 2014]. Das heute wohl zu den erfolgreichsten Mega Brands zählende Unternehmen *Google* verdankt seinen Erfolg mitunter seinem 4C-Net-Geschäftsmodell.

In diesem werden die Bereiche Content, Commerce, Context und Connection von nur einer Marke bedient. Im Bereich Content bietet *Google* die Dienstleistungen *Google News*, *Google Books*, *Google Maps*, *Google Earth* oder *Google Video*, welches besser bekannt unter dem Namen *Youtube* ist, an. Im Bereich Commerce wird *Google Shopping* und im Bereich Context die klassische *Google Suche* sowie die *Google Toolbar* angeboten. Der Bereich Connect wird von *Google Groups*, *Google Mail*, *Google Plus* und dem *Google Voip-Instant-Messenger* sowie *Google Talk* vertreten [Vgl. Wirtz, 2013a, S.321].

Aber *Google* hat sein Portfolio im Gegensatz zu seinen Mitbewerbern wie *Yahoo* erst später und langsamer erweitert. Dieser Entscheidung verdankt die Marke ihr heutiges Image. Dadurch dass sich *Google* auf die Benutzerfreundlichkeit der Suchmaschine konzentriert hat, also ihre Kernkompetenz, konnte die einfache Bedienbarkeit, die geringe Antwortzeit, die hohe Qualität und die kostenlose Verfügbarkeit von den Usern durch Imagetransfer auch auf alle anderen Dienstleistungen von *Google* übertragen werden [Vgl. Wirtz, 2013a, S.330].

Google ist heute mit 78,8% Marktanteil die weltweit am meisten genutzte Suchmaschine [Vgl. Wirtz, 2013b, S. 288]. Festhalten lässt sich also, dass *Google* keine Kooperation mit einer anderen Marke braucht, um das Image aufzubessern. Durch die stringente Handlung des Unternehmens in der Vergangenheit ist das Markenimage so stark aufgebaut, dass man jedem Produkt von *Google* die Kernkompetenzen der Suchmaschine zuschreiben kann, sofern es in das 4C-Net-Geschäftsmodell integrierbar ist.

3.3 Strategische Aufgabenstellung bei Markenkooperationen

3.3.1 Ziele und Zielgruppen

„Markenallianzen beschreiben die für den Konsumenten sichtbare Markierung einer Leistung mit mindestens zwei aus Konsumentensicht voneinander unabhängigen Markennamen. Die Zusammenarbeit der Marke erfolgt freiwillig und zielorientiert“ [Vogel, 2012, S.39].

Die Zielorientierung einer Markenallianz kann durch die direkten und die indirekten Ziele getrennt werden. Die direkten Ziele stellen eine Steigerung der Qualität des neuen Produktes und eine daraus resultierende erhöhte Preisbereitschaft des Nachfragers, durch eine bessere Bewertung des Produktes, dar. Man spricht hierbei auch von dem Co-Brand-Effekt. Im Gegensatz dazu beschreiben die indirekten Ziele einen erhofften, positiven Spill-Over-Effekt. Dabei verbessert sich in der Regel das Image der Allianzpartner, wenn das Allianzprodukt überdurchschnittlich positiv wahrgenommen wird. Diese Rückwirkungseffekte werden auch als Feedback-Effekte oder Ausstrahlungseffekte bezeichnet [Vgl. Vogel, 2012, S.55].

Auch die Bestimmung der Zielgruppe stellt eine Herausforderung für die Allianzpartner dar. Denn aufgrund der sich verändernden Marktbedingungen steht nicht mehr allein das Produkt im Mittelpunkt, sondern vielmehr der Kunde mit seinen Erwartungen, Einstellungen und sonstigen kaufspezifischen Merkmalen [Vgl. Halfmann, 2014, S.1]. Diese Zielgruppen unterscheiden sich unter anderem in Alter, Geschlecht, Einkommensschicht, Persönlichkeit und je nach Produkt durch weitere Segmente. Dies ist wichtig um keinen Streuverlust der Marketingmaßnahmen zu erleiden, vor allem um das Image der Marke nachhaltig zu gestalten und keinen Imageverlust zu riskieren. Um sicher zu gehen, dass eine Markenallianz erfolgreich ist, müssen die Ziele und die Zielgruppen der Allianzpartner im gegenseitigen Einverständnis definiert und festgelegt werden. Dies kann durch viele verschiedene Marketinginstrumente geschehen. Gerade bei der Wahl der Zielgruppe stellt die Neuropsychologie ganz neue Möglichkeiten zur Verfügung. Denn wie in Kapitel 3.1 festgestellt, liegt das Hauptziel einer Segmentierung darin, einen möglichst hohen Identitätsgrad zwischen der angebotenen Marktleistung und den Bedürfnissen der Zielgruppe herzustellen. Durch die in jüngster Zeit zunehmende Emotionalisierung von Marken um die Konsumenten durch die Vermittlung von Gefühlen zu gewinnen und zu binden [Vgl. Freundt, 2006, S.1], stellen sich gerade Instrumente wie die psychographische Segmentierung oder die Limbic[®] Map als sehr geeignet dar. Die Limbic[®] Map stellt eine rechtlich geschützte, emotionale Landkarte

dar, auf welcher einer Marke unter Bezugnahme ihrer Werte, eine emotionale Position auf dieser Karte zugewiesen werden kann [Vgl. Häusel, 2011, S. 48 ff.]. „Objekte, die keine Emotionen auslösen sind für das Gehirn wert- und bedeutungslos! Es sind die Emotionen, die im Gehirn (Marken-)Wert schaffen“ [Häusel, 2010, S.234].

3.3.2 Markenkooperationen in bisherigen Märkten

Während 1997 nur 3% der Manager die Markenkooperationen als wichtig einstufen, so stieg dieser Wert bis zum Jahr 2003 schon auf 15% [Vgl. Giudice, 2011, S.35]. Bereits 2008 waren es in Deutschland mehr als 180 Markenkooperationen, die gebildet wurden [Vgl. Branz, 2009, S.1]. Die Kooperationsmarketing Agentur connecting brands stellte durch eine im Jahr 2011 durchgeführten Befragung von Marketingentscheidern fest, dass 97% von ihnen mit einer Zunahme der Bedeutung von Markenkooperationen rechnen [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.14].

Seit 2003 kooperieren unter anderem auch die beiden Süßwarenhersteller *Langnese Cremissimo* und die Marke *Milka* von Kraft Foods miteinander. Mit einer Vielzahl von Marketingaktivitäten wurde das, aus der Verschmelzung zweier großer Marken, entstandene Allianzprodukt *Langnese Cremissimo Milka Kuhflecken* beworben. Die Ziele dieser Allianz waren die Ansprache neuer Zielgruppen, eine Wettbewerbsdifferenzierung, durch den neu gewonnenen Zusatznutzen für den Konsumenten, sowie die Bekanntheitsgradsteigerung und ein positiver Imageeffekt [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.34]. Auch *Coca Cola* und *Nutra Sweet* steigerten den Süßstoffkonsum auf der ganzen Welt in den ersten vier Jahren um jährlich 73% durch die Einführung ihres Allianzproduktes *Coke Light* [Vgl. Pförsch/Müller, 2006, S.109].

In beiden Fällen versuchten die Allianzpartner durch die Kooperation den bestehenden Markt weiter zu durchdringen und somit ihren Markenwert zu erhöhen. Also ihren bisherigen Markt durch eine intensivere Bearbeitung auszuweiten.

3.3.3 Markenkooperationen in neuen Märkten

Als Resultat der zunehmenden Globalisierung konnten in den letzten Jahren auch neue Märkte erschlossen werden. So trat im Jahr 2014, bei dem achten *Harley Davidson* Euro Festival, welches vom 08. bis 11. Mai stattfand, die Geländefahrzeugmarke *Jeep* als Hauptsponsor auf. Auch hier wurden die neuen Märkte wie z.B. der mittlere

Osten und Afrika erschlossen, um das Produkt zu bewerben [Hauf, 2014]. Besonders bei dieser Kooperation ist zu erkennen, dass dieser Allianz die starken emotionalen Werte zugrunde liegen, welche bei beiden Marken konvergent sind. Sowohl *Jeep* als auch *Harley Davidson* stehen mit ihren Marken für Leidenschaft, Freiheit und Authentizität. Dadurch sprechen sie mit ihrer gemeinsamen Kooperationskommunikation eine klar definierte Zielgruppe an. Und obwohl beide Marken dieselbe emotionale Positionierung haben und die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe auch konvergent sind, besteht aufgrund der Produktdifferenzierung keinerlei Konkurrenzgefahr.

Eine in der Zukunft wachsende Branche für Kooperationen, stellt die Möglichkeit der Allianzen zwischen der Tourismuswirtschaft und der Gesundheitswirtschaft dar [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.25]. Der Urlaubstrend bei Wellnessreisen und der Gesellschaftstrend der Gesundheitsprävention haben für Krankenkassen als auch für Tourismusverbände neue Kooperationsformen eröffnet. Obwohl die in aktuellen Urlaubskatalogen angebotenen Gesundheitsreisen mit mehr als 100 Euro von der Krankenkasse bezuschusst werden, haben sich die beiden Wirtschaftsbereiche noch nicht so weit angenähert, dass man von einer vertikalen Kooperation sprechen kann. Daher begegnen sich die Partner bislang noch als laterale Kooperationspartner [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.25 f.). Den ersten Schritt in diese Richtung sind der Reiseveranstalter *Tui* und der Reinigungs- und Pflegeprodukt Hersteller *Nivea* im Jahr 2008 gegangen. Hierbei handelt es sich zwar nur im weiteren Sinne um eine Wellnessreise, welche zudem auch nicht bezuschusst wurde, jedoch konnten die Gäste an den Events der *Nivea Beauty Week* teilnehmen und wurden von Experten von *Robinson* und *Nivea* zum Thema Schönheit beraten [Vgl. Branz, 2009, S.23].

Abschließend kann man davon ausgehen, dass mit der zunehmenden Globalisierung in den nächsten Jahren noch viele neue Möglichkeiten für Kooperationen entstehen werden. Die Veränderungen im Verbraucherverhalten erfordern ein Umdenken in der Markenführung. Durch die Auflösung von traditionellen Familienstrukturen, nimmt der Anteil von Singles oder Patchwork Familien zu, woraus sich neue individuelle Lebensstile herausbilden. Dies führt zu einer Individualisierung der Kundenbedürfnisse und somit zu einer individuellen Anforderung für Produkte und deren Kommunikation [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.13]. Es ist also zu erkennen, dass Kunden immer mehr nach Individualismus streben und dieser bietet die größte Chance für Unternehmen darauf in Form von Markenkooperationen zu reagieren. Denn einerseits, bieten synergetische Markenkooperationen die Möglichkeit Marketingkosten signifikant zu senken und verleihen andererseits der „eigenen Marke eine einzigartige Facettierung [...], welche sie alleine in ihrer eigentlichen Form nicht erreichen würde“ [Preininger, 2010, S.1].

Dadurch werden Märkten, welche bislang uninteressant für die jeweiligen Unternehmen waren, eine höhere Priorität zu geschrieben. So bieten vielen Unternehmen gerade der mittlere Osten oder Afrika neue Absatzmöglichkeiten, die es zu erschließen gilt. Durch die Form der Markenkooperation mit einem in diesem Markt bereits bekannten Produkt, könnten Markteintrittsbarrieren schneller durchbrochen werden, weil die neue Marke von dem vorhandenen Image, der dort bereits bekannten Marke, durch Image-transfer profitieren kann.

3.3.4 Wahl der geeigneten Kooperationsformen

Wie in Kapitel 3.2 dargestellt, gibt es verschiedene Arten der Kooperationen. Diese unterscheiden sich nicht nur in der Art des Auftritts sondern auch in der erwarteten Kooperationsdauer und durch den erwarteten Mehrwert der eingegangenen Kooperation. Soll langfristig eine Kooperationsstrategie umgesetzt werden oder handelt es sich um eine kurzfristig, zeitlich begrenzte Kooperation?

In Abb. 5 sind die verschiedenen Kooperationsformen in Abhängigkeit ihrer Dauer und ihres erwarteten Mehrwertes dargestellt. Vorliegende Arbeit beschäftigt sich, aufgrund des gesetzten Rahmens, nur mit den vier markierten Formen der Kooperation.

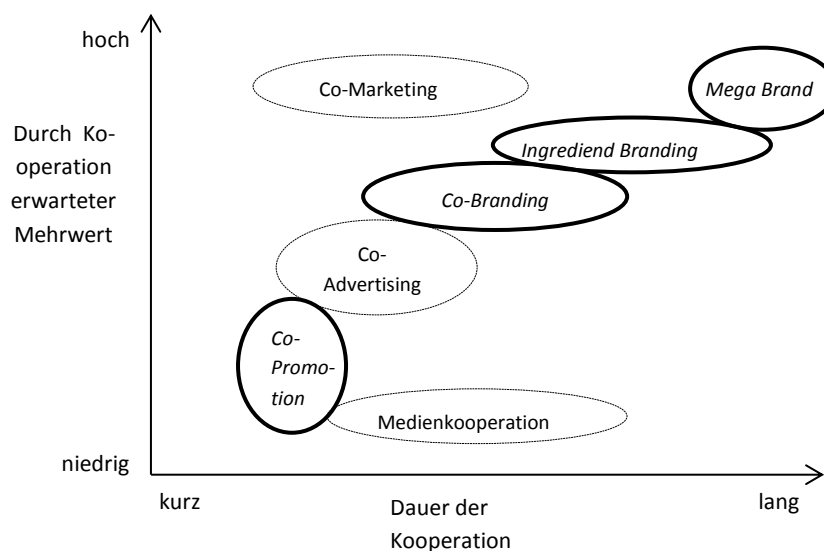


Abb. 5: Kooperationsübersicht: Verhältnis zwischen Dauer und generierbarem Mehrwert

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Preiningner, 2010, S.30

Wenn die grundlegende Frage geklärt ist, welche Dauer die Kooperation haben soll, muss zunächst die Zielgruppe festgelegt werden, welche durch die Kooperation angesprochen werden soll. Zudem sollte geklärt werden, ob es eine gleichberechtigte Kooperation ist oder es eine Haupt- und eine Nebenmarke geben soll. Eine Möglichkeit, diese Fragen zu beantworten, wäre sie von den Kooperationszielen abzuleiten. Denn aus den vorab formulierten Kooperationszielen kann heraus gelesen werden, ob es sich um eine Primär- oder Sekundärmarkenstrategie handeln sollte, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Eines der häufigsten Ziele ist der Zugang zu neuen Kundengruppen oder die Stärkung der Marke bzw. des Markenimages. Aber auch die Schaffung von Mehrwerten für eigene Kunden oder der Zugang zu neuen Märkten ist eine Zielsetzung welche bei einer Markenkooperation häufig angestrebt wird [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.17]. Wird die Akquisition einer neuen Zielgruppe beabsichtigt, ist es zwingend notwendig vorerst genau zu beleuchten welche Käuferschicht mit dem neuen Produkt angesprochen werden soll. Hierfür kann man mithilfe einer Marktsegmentierung die verschiedenen Sinus Milieus untersuchen, um herauszufinden welche Käuferschicht am ehesten von dem neuen Produkt angesprochen werden kann. Auch sollten die Bedürfnisse, der angestrebten Konsumentengruppe, nicht zu sehr von denen der bestehenden abweichen. Da die Zielgruppe in Abhängigkeit zum Markenimage steht, genügt es vorerst, sich auf eine Zielgruppe mit möglichst vielen Schnittpunkten zum bestehenden Image, festzulegen.

Unter Imagegesichtspunkten ist beispielsweise eine Kooperation zwischen einem Luxusguthersteller und einem Discounter fragwürdig. In der Regel profitiert in einer solchen Konstellation die Discountmarke vom Qualitätsimage des Luxusgutes, während der Partner durch die Nähe zum Discounter-Produkt an Prestigenutzen verliert [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.72 f.].

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der erste Schritt vor einer Markenkooperation, die Festlegung der Ziele sein sollte. Darauf aufbauend kann die Ableitung der Ziele gebildet werden, um somit eine sinnvolle Entscheidung für die Wahl der Kooperationsform zu treffen. In Abb. 6 sind die verschiedenen Ziele, welche eine Markenkooperation haben kann, aufgeführt. Durch die Auswahl der jeweiligen Quantitativen und Qualitativen Zielen, ergibt sich das Zielbündel welches es zu erreichen gilt.

Quantitative/Ökonomische Ziele	Qualitative/Markenbezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Neukundengewinnung • Gewinnung von Kundendaten • Erschließung neuer Distributionskanäle • Zugang zu neuen (Absatz-) Märkten • Senkung der Kosten • Wirtschaftliche Nutzung des Budgets • Absatz- und Umsatzsteigerung • Steigerung des Unternehmensgewinns • Erhöhung der Werbereichweite • Steigerung der Kundenfrequenz • Erhöhung des Marktanteils 	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Zielgruppen • Stärkung der Marke beziehungsweise des Markenimages • Steigerung der (Marken-) Bekanntheit • Erhöhung der Kundenzufriedenheit • Erhöhung der Kundenbindung • Schaffung von Mehrwerten für Kunden • Differenzierung vom Wettbewerb • Erhöhung des Markenwerts • Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit • Zugang zu Know-how

Abb. 6: Ziele von Markenkooperationen

Quelle: Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S. 16

Je nachdem in welcher Wertschöpfungskette das handelnde Unternehmen angesiedelt ist, eignen sich Absatzmittler-Analysen, Kundenbefragungen oder die Auswertung verschiedener Unternehmensdaten, wie Absatz oder Marketingaufwandskosten sowie der aktuelle Markenwert für die Festlegung der Ziele.

3.4 Operationale Fragen

3.4.1 Abstimmung der Markenkommunikation

Nachdem geklärt ist, welche Dauer die Kooperation haben soll, welche Ziele verfolgt werden und welche Kooperationsform angestrebt wird, muss noch entschieden werden wer als Kooperationspartner in Frage kommt.

Wird eine Kooperation mit einem Zulieferer oder Handelspartner beabsichtigt, handelt es sich um eine vertikale Kooperation. Handelt es sich um eine Kooperation mit einem branchenfremden Unternehmen spricht man von einer lateralen bzw. diagonalen Kooperation und wird eine Kooperation mit einem Wettbewerber angestrebt so ist die eine horizontale Kooperation gemeint [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.19].

Abb. 7 stellt eine Übersicht der verschiedenen Entscheidungen dar, die getroffen werden müssen, bevor der Allianzpartner genauer bestimmt werden kann.

Partnerrelevante Merkmale einer Markenkooperation				
Kriterium	Ausprägung			
Partneranzahl	Ein Partner		Mehrere Partner	
Initiierung der Kooperation	Eigenes Konzept und Partnerakquise (aktiv)		Fremdes Konzept durch Kooperationsanfrage (passiv)	
Kooperationsrichtung	Horizontal		Vertikal	Lateral
Branche des Partners	Industrie/Produktion	Handel/Vertrieb	Dienstleistung	Medien
Dauer der Partnerschaft	Kurzfristig (Bis zu drei Monaten)	Mittelfristig (Bis zu einem Jahr)	Langfristig (Bis zu drei Jahren)	Dauerhaft
Kooperationshäufigkeit	Einmalig		Gelegentlich	Häufig

Abb. 7: Partnerrelevante Merkmale einer Markenkooperation

Quelle: Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.38

Basierend auf der Feststellung aus Kapitel 3.1 sollten die kooperierenden Marken dieselbe Zielgruppe ansprechen. Da die Zielgruppe in Abhängigkeit zum Markenimage steht, sollten folglich beide Marken, ähnlich wie *Harley Davidson* und *Jeep*, dieselben Kernwerte haben. Ist dies gegeben, müssen die Allianzpartner noch übereinstimmend festlegen, in welchem psychographischen oder demographischen Segment die angestrebte Zielgruppe angesiedelt ist. Dafür eignet sich eine Cluster Analyse oder die Limbic[®] Map [Vgl. Vogel, 2012, S.161 f.].

Neben den strategischen Auswahlmethoden ist die Voraussetzung für Markenkooperation, dass beide Allianzpartner dieselben Motive und Absichten verfolgen, als auch, dass die beiden Partner freiwillig miteinander kooperieren. Dafür ist es wichtig ihren Allianz Partner zu kennen und zu vertrauen, um somit einem opportunistischen Verhalten vorzubeugen [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.38].

Auch der Markenfit beider Allianzpartner ist ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl eines Partners, denn „ein Konsument hat in der Regel bereits bestimmte Assoziationen und Einstellungen zu der Stamm-Marke, die eine Markenallianz initiiert, ausgebildet“ [Vogel, 2012, S.113]. Davon ausgehend, dass die Marke mit dem höheren Markenfit, bereits fester in der Psyche der Konsumenten verankert ist, ist diese in der Ausgestaltung ihres Markenimages während der Kooperation nicht so flexibel, wie eine bspw. neu eingeführte Marke. Da der Imagetransfer von der stärkeren Marke auf die schwächere Marke stattfindet, sollte man auch gerade für die Vertragspolitik den jeweiligen Markenfit berücksichtigen um damit die Budgetverteilung zu regulieren und eine Positionierungsstrategie für das Kooperationsprodukt festzulegen.

3.4.2 Abstimmung der Kommunikationsinstrumente

Auch bei der Abstimmung der Kommunikationsinstrumente spielt die Zieldefinition eine entscheidende Rolle. Möchte man mit seiner Strategie eine junge Zielgruppe die sehr technikaffin ist erreichen, dann sollte auch die Werbung über Kanäle geschaltet werden, welche von der Zielgruppe regelmäßig genutzt werden, wie z.B. soziale Medien oder der Kanal der digitalen Medien allgemein. Ebenfalls können die genutzten Medien zur Kommunikation von den üblichen, zur Verfügung stehenden Mitteln abweichen. Ratsam ist daher ein guter Marketingmix aus traditionellen und innovativen Kommunikationsinstrumenten, um so eine ausgewogene crossmediale Konzeption zu erzielen. So kann gerade ein Startup Unternehmen, welches mit einem größeren Partner kooperiert, von dem geschalteten TV Spot profitieren, welcher im Regelfall für den Newcomer allein unerschwinglich wäre [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.82].

Folglich sollten also zuerst die Kooperationsziele beider Partner gebildet werden, umso auf dieser Basis und unter in Bezugnahme der bestehenden Kundenstrukturen beider Kooperationspartner, die gemeinsame Zielgruppe für die Kooperationsstrategie abzuleiten. Möglich wäre, der Konsumentenschicht der einen Marke einen Mehrwert zu bieten, so dass die Partnermarke die Chance hat, diese als Neukunden zu umwerben [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.84]. Sobald die Zielgruppe definiert ist, sollte also herausgefunden werden, wo diese anzutreffen ist, welche Medien sie nutzt und welche Werte von ihr vertreten werden. Anhand der daraus gewonnen Ergebnisse können die Kommunikationsinstrumente optimal aufeinander abgestimmt werden.

3.4.3 Vertragspolitik

Da die Ressourcen der Partner oftmals komplementär zu einander stehen oder die Markenkooperation Primär- und Sekundärmarkenregelungen enthält, ist es ratsam den Vertrag juristisch aufsetzen und kontrollieren zu lassen, um Vollständigkeit zu garantieren und dadurch eine mögliche Vor- oder Benachteiligung eines Allianzpartners zu vermeiden. Der Kooperationsvertrag beschreibt die, von dem jeweiligen Partner zu erfüllenden Aufgaben und verhindert, dass die Kooperation in ein Ungleichgewicht der Aufgabenverteilung verfällt [Vgl. Preininger, 2010, S.75].

Die vertragsrelevanten Merkmale wie der Kapitaleinsatz der jeweiligen Partner, die Gesellschaftsform der Kooperation, sowie die Bindungsintensität sollten vorab mit dem Partner besprochen werden. Auf Basis der hier getroffenen Entscheidungen kann dann der Vertrag aufgesetzt werden [Vgl. Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.42].

Abb. 8 gibt eine Übersicht der Inhalte, die in einem Kooperationsvertrag geregelt werden sollten.

1. Name und Sitz der Vertragsparteien (Formalrechtliche Regelung)
2. Präambel, Zweck, Ziel(e), und Zielgruppe(n) der Kooperation hinsichtlich Art und Tätigkeitsumfeld der Zusammenarbeit (Zielregelung)
3. Leistungsumfang der Partner bezüglich Aufgaben, Kommunikationsmittel, Maßnahmen, Einsatzgebiete und Termine (Leistungsregelung)
4. Höhe und Verteilung der Kosten und Finanzierungen (Beitragsregelung)
5. Wert und Verrechnung von Eigenleistungen bei Kompensations- beziehungsweise Barteringsgeschäften (Beitragsregelung)
6. Verteilung und Berechnung der Einnahmen (Ergebnisregelung)
7. Umgang mit Verlusten (Ergebnisregelung)
8. Rechte und Pflichten der Partner bezüglich Ansprechpartner, Verhaltenskodex, Auftragserteilung und -annahme, Weisungsbefugnisse, Umfang gegenseitiger Kontrolle und Information, Pflicht zur Mitgestaltung, Vertrags- und Termintreue, Bereitstellung von Kapazitäten, Vertretungsbefugnis, Verantwortlichkeiten, Ablauf und Häufigkeiten gemeinsamer Treffen etc. (Regelung der Organisation)
9. Konkurrenzausschluss und Exklusivitätsklauseln
10. Wettbewerbsverbot für einen festen Zeitraum nach der Kooperation (Eintritt eines Partners in den Markt des anderen beziehungsweise identische Weiterführung der Kooperation mit einem Wettbewerber) und Sanktionen bezüglich der Abwerbung von Kunden (Wettbewerbsregelung)
11. Geheimhaltungs-/Vertraulichkeitsvereinbarung (Regelung zum Umgang mit Informationen)
12. Rechtliche Prüfung der Kooperation und Kommunikation auf Wettbewerbswidrigkeit und Unzulässigkeit mittels Richtlinien, Wettbewerbsrecht, Kartellrecht und dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) etc. (Regelung nach Rechtsvorschrift)
13. Haftung und Gewährleistung, zum Beispiel gegenseitige Haftungsfreistellung und Absicherung etwaiger Haftungsrisiken nach Gesellschaftsrecht und UWG (Regelung nach Rechtsvorschrift)
14. Schutz der Kundendaten nach dem Bundesdatenschutzgesetz (Regelung nach Rechtsvorschrift)
15. Recht zur Verwendung (Dauer, Gebiet, Medien) geistigen Eigentums und Lizenzen, zum Beispiel Patente, Geschmacksmuster, Marke, Logo, Bildmaterial des Kooperationspartners (Regelung nach Rechtsvorschrift)

16. Vertragsdauer (Inkrafttreten, Ende) und Maßnahmendauer (Aktionszeitraum, Regelung der Laufzeit)
17. Außergerichtliches Konfliktmanagement, zum Beispiel Schlichtung durch interne Schiedsrichter beziehungsweise externen Mediator oder Juristen (Konfliktregelung)
18. Sanktionen, Sonderkündigungsrecht oder Partnerausschluss bei Vertragsverstößen (Konfliktregelung)
19. Salvatorische Klausel, Gerichtsstand, Schlussbestimmungen (Formalrechtliche Regelung)
20. Ort, Datum, Name und Unterschrift der Kooperationspartner (Formalrechtliche Regelung)

Abb. 8: Vertragsinhalte

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pickenpack/Beye/Jochims/Kollhorst, 2013, S.112 f.

4 Praxis Beispiel an Audi Q7 und Bang und Olufsen

4.1 Die Marke Audi Q7

4.1.1 Rolle und Funktion der Marke Audi Q7

Der *Audi* Konzern ist seit dem 19. Jahrhundert Automobilhersteller im Hochpreissegment. Die Produkte von *Audi* stehen für ein sportliches, hochwertiges und progressives Fahrzeug der Premiumklasse. Der Claim *Vorsprung durch Technik* verdeutlicht, dass *Audi*, schon immer für die Qualität und das Setzen neuer Maßstäbe in der Automobil Produktion steht [Vgl. Audi, August Horch und Audi, 2014]. Durch seine Vielzahl der Modelle kann das Unternehmen mehrere Segmente gleichzeitig bedienen ohne eine Markenverwässerung zu riskieren. So ist das A1 und das A3 Modell beispielsweise für eine jüngere Zielgruppe ausgelegt. Die Modelle vom A4 bis hin zum Q7 hingegen sprechen eine zahlungskräftige Zielgruppe im mittleren bis gehobenen Alter an und in der Luxusport Klasse bietet *Audi* die RS Modelle, sowie den R8, an [Vgl. Audi, Fahrzeug Modelle, 2014].

Als aus Deutschland stammendes Unternehmen hat die Marke *Audi* auf dem Weltmarkt eine Art Qualitätssiegel in Sachen Automobilherstellung. Aufgrund der typischen Kernkompetenzen, für in Deutschland produzierte Güter, wie Leistung, Qualität und Innovation werden diese auch dem *Audi* Konzern gutgeschrieben.

Durch die Vielzahl der Modelle, die von *Audi* als jeweils eigenstehende Marken zu betrachten sind, da jede davon eine eigene Zielgruppe anspricht, wird fortlaufend hauptsächlich Bezug auf die Q Modelle genommen. Da eine Analyse des Markenimages des gesamten *Audi* Konzerns den Rahmen dieser Thesis sprengen würde.

4.1.2 Identität der Marke Audi Q7

Getreu dem Werbeslogan *Vorsprung durch Technik* welcher seit 1971 unverändert blieb, setzt *Audi* auf Innovationen. *Audi* hat neben vielen Patenten immer wieder neue Maßstäbe gesetzt. Sei es ein sparsamerer oder ein leistungsstärkerer Motor, der Allradantrieb quattro oder die vollverzinkte Karosserie [Vgl. Audi, Vorsprung durch Technik, 2014]. Dies spiegelt sich auch heute in dem Q7 Modell wieder. Ein Sport Utility

Vehicle (SUV), was übersetzt in etwa Sport- und Nutzungsfahrzeug bedeutet, mit der Leistung eines Rennsportwagens und dem Komfort einer Limousine. Auch die vier Ringe, die das Logo des Konzerns darstellen, begleiten *Audi* seit dem Zusammenschluss der vier, bis 1932 unabhängigen, Kraftfahrzeugherstellern *Audi*, *DKW*, *Horch* und *Wanderer*. Die Fusion der *Auto Union* mit den *NSU Motorenwerken* im Jahr 1969 war die Geburtsstunde der heutigen Marke *Audi* [Vgl. Audi, Vier Marken – Vier Ringe, 2014].

Durch diese lange Tradition der Marke, ihrer Herkunftsgeschichte und ihrer seither bestehenden Botschaft, hat es *Audi* geschafft, als weltweit agierendes Unternehmen, bis heute erfolgreich am Markt zu bestehen. Als *Audi* 2005 relativ spät in die Fahrzeugklasse der SUV mit dem Q7 einstieg, fasste der Konzern eine neue Zielgruppe ins Auge [Vgl. Quiroga, 2005].

Der neue *Audi* Q7 welcher vom 12. bis 25. Januar 2015 auf der Detroit Motor Show ausgestellt wurde [Vgl. Lange, 2014], wirbt nicht nur mit einem noch sparsameren Motor sondern zusätzlich durch neuste Technik im Fahrzeug selbst [Vgl. Audi M. T, 2015]. Auch hier wirbt *Audi* indirekt mit dem Claim *Vorsprung durch Technik*. Zwar nicht in Bezug auf die Fahreigenschaften, obwohl diese auch beworben werden, sondern zusätzlich noch mit ihrer eigenen *Phone Box* und ihrem eigenen *Audi* Tablet und der daraus zustande kommenden multimedialen Vernetzung im Fahrzeug [Vgl. Audi/Youtube, 2014].

Dem Q7 werden also folgende Attribute zugeschrieben. Die Technik ist kälteresistent und auf dem neusten Stand. Das Auto ist gegenüber Umwelteinflüssen wie Eisglätte und extremen Steigungen unbeugsam. Zusätzlich ist das Auto durch seinen Plug-in-Hybrid sparsam im Verbrauch, welches eine eher untypische Eigenschaft im Gegensatz zu anderen Geländefahrzeugen ist. Durch sein maskulines Design und der trotz allem erkennbaren, sportlichen Eleganz ist es ein Fahrzeug für Menschen die Wert auf Prestigeobjekte legen, um zum Beispiel ihren beruflichen Erfolg auszudrücken und sich immer auf ihr Auto verlassen möchten.

4.1.3 Markenimage der Marke Audi Q7

Der *Audi* Q7 ist im Premiumsegment der SUV Klassen positioniert. Da ein Fahrzeug dieser Klasse nicht nur in seiner Anschaffung relativ preisintensiv ist, sondern auch im Unterhalt durch Verbrauch, Steuern und Versicherung, ist es deutlich zu erkennen, dass die Zielgruppe dieser Marke ein gehobenes Einkommen hat [Vgl. Motorvision/Youtube, 2010].

Weitergehend ist wie bei allen Modellen der Marke *Audi* zu erkennen, dass bei den verschiedenen Werbespots auf die Zuverlässigkeit dieses Autos Bezug genommen wird. Der *Audi Q7* soll allen Naturbedingungen gewachsen sein. Deshalb sind die Hintergründe in welchen der Q7 präsentiert wird meist schneebedeckte Landschaften, um so seinen Offroad Charakter zu verdeutlichen. Es handelt sich also um ein Auto das leistungsstark ist, sich allen Bedingungen anpassen kann und ein schlichtes aber prägnantes Design hat. Außerdem ist es durch seine Innovationen immer einen Schritt weiter als die Konkurrenz, wie abermals beim Slogan *Vorsprung durch Technik* deutlich wird [Vgl. Audi/Youtube, 2012].

Die oben genannten Fahrzeugattribute lassen sich auch auf die der anzusprechenden Zielgruppe projizieren. So stehen für die Zielgruppe die Effizienz und die Anpassungsfähigkeit im Vordergrund. Durch Erfolg im Beruf aber einem dezenten Umgang damit, kann sich die Zielgruppe mit dem schlichten aber prägnanten Design und der Leistungseffizienz, die der Q7 aufweist, identifizieren. Durch diesen Identifizierungsgrad hat die Zielgruppe eine relativ hohe Preisbereitschaft. Es lässt sich also zusammenfassend feststellen, dass bei einer vorhandenen Schnittmenge der Markenattribute zwischen Produkt und Zielgruppe eine höhere Sympathie zum Produkt resultiert.

4.1.4 Markenaufbau durch Markenkommunikation der Marke Audi Q7

4.1.4.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente der Marke Audi Q7

Neben klassischen Werbeträgern wie Printanzeigen in Zeitschriften oder Plakaten, bei welchen das Gesicht des Fahrzeuges im Vordergrund steht, um möglichst Dominant zu wirken, setzt *Audi* zusätzlich auf die Kanäle der TV Werbung, des Messe Auftritts und der PR Maßnahmen in Form von Testberichten verschiedener Automobil Fachzeitschriften.

Auch bei der TV Werbung überzeugt das RS Modell der Q-Reihe durch die Dominanz, in einer schneebedeckten Landschaft, gegenüber den Schlittenhunden in ihrer natürlichen Umgebung [Vgl. Audi/Youtube, 2013a]. Im Jahr 2013 hat *Audi* den Messebesuchern der *Internationalen Automobil Ausstellung* (IAA) einen Shuttle Service angeboten. Hierbei wurde den eintreffenden Gästen am Bahnhof angeboten, von einem Rennsport Fahrer in einem *Audi R8* bis zur Messe gefahren zu werden [Vgl. Audi/Youtube, 2013c]. Und auch bei der Ausgestaltung des Messeauftritts, überzeugte *Audi* durch Kreativität und Innovation. „Mobilität aus einem neuen Blickwinkel betrach-

ten“ [Schmidhuber/Youtube, 2013] so lautet das Motto des Auftritts, welcher durch eine an der Decke hängenden Stadt in Verbindung mit vielen Spiegeleffekten, symbolisiert wurde.

Im Bereich der PR Kommunikation haben sich seit der Zeit der sozialen Medien wie Youtube auch für die Automobilbranche neue Wege gezeigt. So kann ein Testvergleich von zwei Autos nicht mehr nur anhand der Fahrzeugdaten in einer Zeitschrift verglichen werden, sondern auch durch verschiedene Videos von Werbeträgern in sozialen Netzwerken. So führen verschiedene Personen, welche als Automobil Experten dargestellt werden, auf verschiedenen Kanälen, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Fahrzeuge auf und bewerten diese dann abschließend [Vgl. Fifth/Youtube, 2014]. Durch die Visualisierung des Fahrgefühls wirkt diese Form der Werbung auf einer sehr starken emotionalen Ebene, da der Rezipient die Gesichtsausdrücke der Werbeträger sieht und deren Emotionen während der Probefahrt ebenfalls erleben möchte. Außerdem geht der Zuschauer des Videos nicht von einer inszenierten Werbebotschaft aus und spricht der Aussage des Werbeträgers daher einen höheren Stellenwert zu.

4.1.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente der Marke Audi Q7

Neben einem eigenen Youtube Kanal und verschiedenen Facebook Fan Pages auf denen sich *Audi* mit seinen neusten Modellen präsentiert, bietet die Marke *Audi* durch seine *Audi* Autohäuser, die vor allem in Deutschland besonders stark verteilt sind, einen Service Zusatznutzen für den Kunden, da ein solches Autohaus in jeder größeren Stadt zu finden ist und bei Pannen schnell aufgesucht werden kann [Vgl. Wer, 2013].

Der bei den innovativen Kommunikationsinstrumenten am meisten bezuschusste Bereich stellt das Eventmarketing dar. *Audi* organisiert und sponsert zahlreiche Wettrennen, um ihre Fahrleistung abermals unter Beweis zu stellen [Vgl. Audi/Youtube, 2013b]. Zusätzlich werden Videos von diesen Wettbewerben auch auf dem eigenen *Youtube* Kanal ausgestrahlt. Diese Werbemaßnahmen sind wieder deutlich auf die Emotionalisierung der Marke ausgelegt, da die Fangemeinde bei jedem Wettkampf wieder hofft, dass ihr Favorit sich gegenüber der Konkurrenz behauptet und der Kunde erneut bewiesen bekommt, dass er sich für die richtige Marke entschieden hat, sofern die Vertreter der Marke *Audi* den Wettkampf für sich entscheiden können.

Durch die Aktivierung des Wettbewerbsgedanken, baut *Audi* eine starke Markentreue zu seiner Zielgruppe auf, wie es auch bspw. bei einem Fußballverein der Fall sein könnte, da der Favorit der Fans bei jeder Leistungsprobe wieder erneut seine Fähigkeiten beweisen muss. Der Zielgruppe wird also nach jedem Event, bei welchem sich der

Markenvertreter behauptet, erneut und unbestritten der Grund aufgezeigt, warum die jeweilige Marke präferiert werden sollte.

4.2 Die Marke Bang und Olufsen

4.2.1 Rolle und Funktion der Marke Bang und Olufsen

Das Unternehmen *Bang und Olufsen (Beo)* wurde 1925 in Dänemark gegründet. In der Kleinstadt Struer schafften es die beiden Ingenieure Peter Bang und Svend Olufsen den Grundstein für ein heute international agierendes Unternehmen zu legen. Heute ist der Hauptsitz von *Beo* noch immer in Struer und das Unternehmen hat sich zu einer Designkone, mit einem international bekannten Symbol für qualitativ hochwertigen Klang und Sound, entwickelt. TV-Geräte, Telefone, Musiksysteme und Hochleistungslautsprecher in einem einzigartigen Design und mit einer einfachen Bedienung stehen nach wie vor im Fokus des Unternehmens [Vgl. Bang a. O, Unser Erbe, 2014]. Also ein Premiumanbieter auf dem Markt der Unterhaltungselektronik, der seit 89 Jahren damit wirbt, dass auch heute noch viel Handarbeit in jedem seiner Produkte steckt.

In den vergangenen Jahren hatte *Beo* große Absatz Probleme, da ihre Kunden fast ausschließlich Bestandskunden waren und die Geschäftsführung nicht wusste, wie sie eine jüngere Zielgruppe generieren sollte, ohne dabei einen Imageverlust zu riskieren. Als Tue Mantoni im Februar 2011 an die Spitze des Unternehmens wechselte, stellte er seinen Fünfjahresplan vor, mit dem Ziel den Umsatz zu verdreifachen. Er orientierte sich mit seiner Zweitmarkenstrategie für die *Beo Play* an Modemarken wie *Armani*. Diese haben es geschafft durch die Marken *Armani Jeans* und *Georgio Armani* ihr Produktportfolio zu erweitern ohne ihr Markenimage zu verwässern [Vgl. Kowalsky, 2013].

Eine weitere Maßnahme seines Fünfjahresplans ist das Geschäft mit der Automobil Zulieferindustrie, gewissermaßen also eine Ingrediend Brand Strategie. Laut Aussage von Mantoni ist das Unternehmen durch die Partner *Audi*, *BMW*, *Mercedes* oder *Aston Martin* zwar unter konstantem Margendruck, welcher allerdings als gesunder Druck anzusehen ist, da er eine kostensensiblere Produktion fördern soll. Außerdem stellte er fest, dass 90% der Käufer dieser Autos, keine anderen *Beo* Produkte Zuhause hatten und dies eine Chance der Marktdurchdringung bietet [Vgl. Kowalsky, 2013].

4.2.2 Identität der Marke Bang und Olufsen

Auf die Frage woran es liegt, dass so viele skandinavische Firmen wie *Beo* oder *Ikea* äußerst viel Wert auf Design legen, erklärt Mantoni dies in einem Interview mit der Zeitschrift *die Welt* folgendermaßen. „Das liegt in der DNA der Länder. Wenn man hier aufwächst, sieht man schon so viel schönes Design um sich herum. Und skandinavische Familien laden andere Leute gerne zu sich nach Hause ein. Deshalb soll auch daheim alles gut aussehen“ [Kowalsky, 2013]. Auch die skandinavische Natur ist mitunter Grund für die Verarbeitung vieler Holzelemente in den Produkten von *Beo*. Die Marke *Beo* steht also für Tradition und Natürlichkeit. Erkennbar dadurch, dass sie auch heute noch immer in Dänemark ihre Produkte fertigen und zusätzlich, dass viele Natur Elemente verbaut sind [Vgl. Kowalsky, 2013]. Dies soll verdeutlichen wie natürlich der Sound mit einem *Beo* Produkt wiedergegeben werden kann.

Diese Naturbezogenheit wird besonders in ihren Werbespots deutlich. Hier wird in der Anfangssequenz die skandinavische Landschaft gezeigt, um somit einen direkten Bezug zu den *Beo* Produkten herzustellen und auf ihre Naturkonformität hinzuweisen [Vgl. Bang/Youtube, 2013c]. Dies spiegelt sich auch in der Bedienerfreundlichkeit der *Beo* Produkte wieder, welches durch das minimalistische Design zusätzlich symbolisiert wird. Außerdem wird durch Aussagen wie „take sound seriously“ [Bang/Youtube, 2013b], „sound that comes to life“ [Bang/Youtube, 2013b], oder „sound like a concert hall“ [Bang/Youtube, 2011b] die Qualität der Produkte noch bestärkt. Dadurch soll dem Rezipienten auf der einen Seite vermittelt werden, dass der Sound aus einem *Beo* Produkt so natürlich ist wie die Produkte selbst. Auf der anderen Seite steht *Beo* für Innovation und Design [Vgl. Bang/Youtube, 2013c]. Dies wird durch die Verwendung von Metallen deutlich. Die Symbiose von Natur und Technik, Tradition und Innovation zeichnen das Unternehmen aus und heben es von der Konkurrenz ab [Vgl. Bang/Youtube, 2014a].

„We’re don’t making loudspeakers’, we’re making experience“ [Bang/Youtube, 2013b] heißt es in vielen Werbespots, ebenso wie „don’t compromise“ [Bang/Youtube, 2011b] eine Aussage die für das technisch vollkommene Unterhaltungserlebnis der Musikliebhaber spricht, welches nur ein Produkt von *Beo* liefern kann. Allein durch die Artikulation der Abkürzung von *Bang und Olufsen* in der Kurzform *Beo* wird dem Nachfrager diese Naturkonformität vermittelt.

Beo hat daher den Zusatznutzen einer naturkonformen Qualität ihrer Produkte. Dieser kann nur durch die in Harmonie stehenden Werte von Tradition und Innovation gegeben werden. Zusätzlich ist diese hohe Qualität durch die Bedienerfreundlichkeit der Steuerungselemente auch für technisch unbegabte Menschen handhabbar. Allerdings waren die Produkte lange Zeit nach der Wirtschaftskrise unerschwinglich, was der

Grund für die neue Positionierung mit den *Beo Play* Produkten ist, um das Unternehmen ohne Imageschaden wieder für eine neue Käuferschicht erschwinglich zu machen.

4.2.3 Markenimage der Marke Bang und Olufsen

Auf der Unternehmenshomepage beschreibt *Beo* seine Ideale wie folgt: „Bang & Olufsen besteht, um Ihnen langfristige und magische Erlebnisse zu bieten“ [Bang a. O., Ideale und Werte, 2014]. Weiterhin wird deklariert, dass ihre Werte dem Versprechen ihres Ideals zugrunde liegen und mit Leidenschaft und Stolz neue Maßstäbe gesetzt werden. Auch wird hier betont, dass nur durch Ausdauer ein gesundes und nachhaltiges Unternehmen ausgezeichnet werden kann und dass dabei ihre Kernkompetenzen auf den zwei Tugenden Konzentration und Entschlossenheit beruhen [Vgl. Bang a. O., Ideale und Werte, 2014].

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die Marke *Bang und Olufsen* für die Verbindung von Tradition und Innovation steht und nicht nur Lautsprecher anbietet, sondern ein Erlebnis von Klängen, die so wiedergegeben werden wie sie aufgenommen wurden. Also ein natürlicher Sound wie ihn nur ein *Beo* Produkt, durch seine Naturkonformität, wiedergeben kann. Zwar sind diese Produkte im Hochpreissegment positioniert, aber die Zielgruppe die nach Perfektion strebt und das Beste haben möchte, darf genau so wenig wie auch *Beo*, Kompromisse eingehen, um dem Drang nach Perfektionismus gerecht zu werden.

4.2.4 Markenaufbau durch Markenkommunikation der Marke Bang und Olufsen

4.2.4.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente der Marke Bang und Olufsen

In der Vergangenheit gab es bei *Beo* weder Verkaufsförderungsmaßnahmen durch Preisnachlass oder sonstige direkte Kommunikationsmaßnahmen. *Beo* legt bei seiner Kommunikation Wert auf hochwertige Werbung durch die Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen Qualität und Design, bspw. durch die Förderung von Musikern. Denn Musiker sind die Schöpfer der Klänge, welche die *Beo* Produkte benötigen um sie wie-

dergeben zu können. Da vor allem Instrumentalmusik als höherwertiges Klangprodukt gesehen wird, fördert *Beo*, wie aus einem Pressebericht vom Februar 2011 hervorgeht, gerade junge Nachwuchstalente im Alter von 11 bis 21 Jahren bei einem internationalen Klavier Wettbewerb [Vgl. Presse B. a, 2011b]. Hier ist auch wieder die Fokussierung der jüngeren Zielgruppe zu erkennen.

Neben der Förderung von Musikern wirbt *Beo* zusätzlich mit Werbespots, welche hauptsächlich in der Kinovorschau ausgestrahlt werden. Außerdem vertreibt *Beo* seine Produkte über ein umfassendes und unabhängiges Vertriebsnetz von Fachgeschäften in über 100 Ländern. Bei der Mehrheit dieser Fachgeschäfte handelt es sich um Concept Stores, die ausschließlich *Beo* Produkte verkaufen. Außerhalb dieser Shops sind *Beo* Produkte lediglich in traditionellen Hi-Fi-Fachgeschäften zu finden, welches die Exklusivität, selbst bei der Distribution der *Beo* Produkte widerspiegelt [Vgl. Mayr, Business and more, 2015].

Ein weiteres Kommunikationsinstrument ist eine Mischung aus Produkt Placement und einem Sponsoring Partnership mit diversen First Class Hotels. So berichtet eine Pressemitteilung vom Januar 2011 von einer Kooperation von *Bang und Olufsen* und dem Hotel Beaux Arts Miami [Vgl. Presse B. a, 2011a]. Hier werden die luxuriösen Hotelzimmer mit Produkten von *Beo* ausgestattet, um die Gäste von der herausragenden Qualität der *Beo* Produkte zu überzeugen. Beispielhaft für die Internationalität des Unternehmens ist die Ausstattung der luxuriösen Tata Suite im historischen Taj Mahal Palace in Mumbai [Vgl. Presse B. a, 2011c].

4.2.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente der Marke Bang und Olufsen

Die innovativen Kommunikationsinstrumente von *Beo* konzentrieren sich fast ausschließlich auf ihren Youtube Kanal. Hier werden in verschiedenen Werbevideos die Funktionsweisen der *Beo* Produkte veranschaulicht und mit klassischer Musik untermauert. Die Qualität des bei den Videos wiedergegebenen Sounds, spielt hier eine große Rolle. Im Gegensatz zu vielen anderen Werbevideos der Branche in welchen mit der neusten Trendmusik geworben wird, konzentriert sich *Beo* immer noch auf die perfekte Wiedergabe von komplexen Klängen wie sie nur in einer Oper oder einem Orchester vorkommen. Neben den veranschaulichten Funktionsweisen, sind in den Videos die *Beo* Produkte in einem minimalistisch ausgestatteten Wohnraum wieder zu finden, bei welchem die Farben Silber, Weiß, Grau und Braun vorherrschend sind [Vgl. Bang/Youtube, 2011a].

Zudem wird seit Anfang November 2014 eine neue Video Kampagne ausgestrahlt. Hier erzählen die Musiklegenden Wycleff Jean und Carlos Santana in der Living Room Tour von ihren Werten im Bezug zur Musik und damit einhergehend über die Qualität der *Beo* Produkte. Hierbei soll ein Imagetransfer des Traditionsmusikers Carlos Santana und dem modernen Popmusiker Wycleff Jean auf die *Beo* Produkte erfolgen.

Diese beiden, besonders stark akustisch orientierten Musiker, die ihre Instrumente alle selbst beherrschen und während ihrem Gesang parallel bespielen, sollen deutlich machen, dass wer sich mit Musikinstrumenten auskennt weiß, dass nur *Bang und Olufsen* den Klang der Instrumente so perfekt wiedergeben kann wie sonst nur die Instrumente selbst [Vgl. Bang/Youtube, 2014c].

Der zweite große Bereich der Werbevideos von *Bang und Olufsen* sind Kooperationsvideos mit verschiedenen Automobilherstellern der Premiumklasse. Die *Mercedes AMG Reihe*, *BMW*, *Aston Martin* und *Audi* hatten in der Vergangenheit alle schon eine *Beo* Soundanlage in ihren Fahrzeugen, welche auch in diesen Werbespots immer wieder beworben wurde [Vgl. Bang/Youtube, 2014b].

Vereinzelt, allerdings nicht offensichtlich einer größeren Kampagne zuweisbar, sind Imagevideos, anhand welcher gezeigt wird, in wie vielen mühevollen Schritten und Handarbeiten ein *Beo* Produkt hergestellt wird. Auch bei diesen Videos steht der Mix aus Tradition und Innovation im Mittelpunkt. In der ersten Filmsequenz ist zu sehen, dass viele Schritte auch heute noch per Hand erledigt werden. In der nächsten Filmsequenz ist eine innovative Laser Gravur erkennbar [Vgl. Bang/Youtube, 2013a]. Durch diese beständige, immer wiederkehrende Botschaft, differenziert sich *Beo* von der Konkurrenz.

4.3 Markenkooperation zwischen Audi und Bang und Olufsen

4.3.1 Strategische Aufgabenstellung bei der Markenkooperation

4.3.1.1 Ziele und Zielgruppe

Die Marken *Audi Q7* und *Bang und Olufsen* stehen beide für Qualität und Leistung und haben sich damit im Hochpreissegment positioniert. Die Zielgruppe besteht daher auch

bei beiden Marken aus einer prestigeorientierten Kundengruppe. Da sowohl *Beo* als auch *Audi* für dieselben Kernkompetenzen stehen und schon seit Jahren erfolgreich am Markt bestehen, bieten sich viele Möglichkeiten für erfolgreiche Markenkooperationen an.

Basierend auf den gemeinsamen Kernkompetenzen der beiden Marken kann folglich eine neue Zielgruppe ins Auge gefasst werden, welche die Schnittmenge der Markenattribute auf ihr Selbstbild übertragen kann. Ziel dieser Kooperation ist es ein perfektes 3D-Klangerlebnis in den *Audi* Q7 zu integrieren [Vgl. Rose, 2013]. So sind die Ziele der Kooperation, durch den neu gewonnenen Zusatznutzen, eine neue Zielgruppe für die jeweiligen Marken anzusprechen.

Audi setzt auf den Zusatznutzen, nicht nur durch autotypische Leistungen wie Motoreigenschaften oder Stauraum zu überzeugen, sondern zusätzlich noch einen besseren Sound im Fahrzeug selbst mit modernster Technologie anzubieten. *Beo* stattdessen erhofft sich, dass Kunden durch dieses Klangerlebnis im Fahrzeug den *Beo* Produkten einen höheren Stellenwert zuschreiben und sich daher in Zukunft auch für ein *Beo* Produkt für den Home Entertainment Bereich entscheiden.

Da *Beo* bereits mit bekannten Marken aus dem Automobil Zulieferergeschäft wie beispielsweise BMW oder Mercedes kooperiert hat, konnte festgestellt werden, dass von den 155.000 verkauften Automobilanlagen im Jahr 2012, 90% dieser Anlagen an Kunden gingen, welche Zuhause noch kein *Beo* Produkt hatten [Vgl. Kowalsky, 2013]. So haben die Rezipienten die Möglichkeit sich von der Qualität der *Beo* Produkte zu überzeugen und bei der nächsten Kaufentscheidung, eines Home Entertainment Produktes, zu der Marke *Beo* zu greifen. Eine ähnliche Strategie steckt auch hinter dem Partnership mit den First Class Hotels wie bereits in Kapitel 4.2.4.1 aufgezeigt.

Da die Zielgruppe nicht nur demographisch festzulegen ist, sollten die Schnittpunkte der emotionalen Positionierung der beiden Marken die Zielgruppe definieren. Dafür sollte allerdings eine Übereinstimmung der Attribute, der anzusprechenden Zielgruppe, gegeben sein. Eignen würde sich hierfür die emotionale Landkarte nach Häusel. So kann mit Hilfe der jeweiligen Markenkompetenzen die Positionierung auf dieser Karte festgelegt und die Bereiche in denen sich die beiden Marken überschneiden genau definiert werden. Dies bietet die Möglichkeit, dass das Risiko eines negativen Image-transfers minimiert werden kann, weil nur die identischen Eigenschaften, welche beiden Marken zugeschrieben werden, in den Kommunikationsprozess miteinbezogen werden. Das hat vor allem den Vorteil, dass bei einer internationalen Zielgruppenansprache, dieselbe Botschaft vermittelt werden kann. Wie Häusel festgestellt hat, sind trotz anderer kultureller Hintergründe, die emotionalen Werte die für eine Handlungsaktivierung zuständig sind, dieselben [Vgl. Häusel, 2011, S.50 f.].

4.3.1.2 Markenkooperation in bisherigen Märkten

Als aus Deutschland stammendes und zu den führenden Automobilherstellern zählendes Unternehmen, hat *Audi* gerade im europäischen Raum ein festes Standbein. In Abb. 9 ist zu erkennen, dass Audi mehr als die Hälfte seines Absatzes im europäischen Markt erzielt. Dies bietet für *Beo* die Chance ihren Markenauftritt besonders im heimischen Markt stärker zu etablieren. Wie in Kapitel 4.3.1.1 bereits erläutert, besaßen im Jahr 2012, 90% der Käufer von Autos mit Soundanlagen der Marke *Beo*, noch kein Produkt dieser Marke im Home Entertainment Bereich. Daher kann hier von einer Marktdurchdringungsstrategie gesprochen werden, welche *Beo* durch diese Kooperation anstrebt.

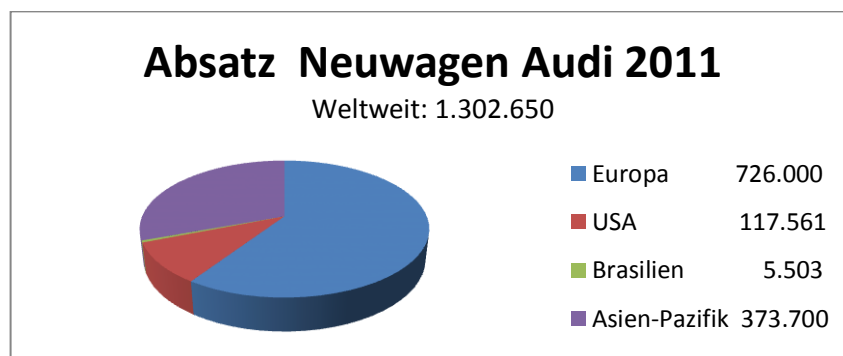


Abb. 9: Absatz Audi 2011

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Volkswagen, 2012

Die Vorteile für *Audi* sind der Zusatznutzen eines 3D-Klangerlebnisses im Q7 für den Käufer. Für ein Auto im Premiumsegment haben sich, durch die Individualisierung der Käufergruppen, neue Kaufkriterien herauskristallisiert. So könnte die Entscheidung zwischen zwei Produkten mit denselben Fahrleistungseigenschaften, zugunsten des Produktes mit den besseren Zusatzleistungen fallen. Wie in diesem Fall der 3D-Klang im neuen *Audi* Q7. Auch setzt *Audi* bei dieser Kooperation wieder neue Maßstäbe getreu dem Firmenslogan *Vorsprung durch Technik*. Zusätzlich positioniert sich *Audi* hierbei abermals als innovatives Unternehmen, welches die Erwartungshaltung der Kunden im Bereich Automobil, für die Zukunft höher werden lässt.

Die genannten Ziele bieten beiden kooperierenden Unternehmen optimale Chancen, durch die bestehenden Verhältnisse, eine erfolgreiche Kooperation über die nächsten Jahre zu führen. Der bisherige Absatzmarkt wird durch die Individualisierung des Produktes Automobil stärker durchdrungen und erreicht so neue Nischengruppen von Rezipienten. Diesen ist nicht nur das Auto mit seinem Design und seinen Fahrleistungen

wichtig, sondern es sollte zusätzlich auch ein besonderes Sounderlebnis während der Fahrt geboten werden. Ein Auto hat vor allem mittlerweile nicht mehr ausschließlich die Eigenschaft, den Fahrer von A nach B zu transportieren, sondern der Rezipient erwartet für die Preisintensität eines solchen Fahrzeuges einen Zusatznutzen. Dieser ist im Fall von Beo und Audi das Sounderlebnis während der Fahrt. Wie in Kapitel 3.3.3 festgestellt, kann diesem Zusatznutzen durch die Individualisierung der Käuferbedürfnisse in Zukunft, eine mit hoher Wahrscheinlichkeit steigende Bedeutung prognostiziert werden.

4.3.1.3 Markenkooperation in neuen Märkten

Gerade das Q7 Modell von *Audi* eignet sich mit seinem Offroad Charakter optimal für Wüsten- oder Eisregionen. Damit hat der Q7 beste Chancen bei der Erschließung neuer Märkte wie Indien, Afrika oder Russland. Die angestrebte Erschließung neuer Märkte wird verdeutlicht durch den Youtube Kanal von *Audi*, bei welchem die Werbevideos nach verschiedenen Ländern kategorisiert worden sind und in den jeweiligen Sprachen synchronisiert wurden [Vgl. Audi/Youtube, 2015].

Dies bietet vor allem *Beo* die Chance ihre Markenbekanntheit auch in den neuen Märkten weiter auszubauen. In Verbindung mit der Kooperation von *Beo* mit vielen First Class Hotels weltweit, können sich die Konsumenten gleich in zwei Bereichen von der Qualität der *Beo* Produkte überzeugen. Einmal im Auto und zusätzlich noch in den voll multimedial ausgestatteten Hotelsuiten wie bereits in Kapitel 4.2.4.1 aufgezeigt.

4.3.1.4 Wahl der geeigneten Kooperationsform

Bei dieser Kooperation handelt es sich nicht um ein gemeinsames Produkt, bei welchem von beiden Partnern dieselben Ressourcen miteingebracht werden. Zusätzlich ist die Kooperation mittel- bis langfristig geplant. Daher liegt die Entscheidung der Kooperationsform zwischen einem Ingrediend Branding oder einem Co-Branding. Aufgrund der Tatsache, dass die Marke *Beo* kein reiner Zuliefererbetrieb für Automobilanlagen ist, kann ein Ingrediend Branding allerdings ausgeschlossen werden.

Demnach ist festzuhalten, dass es sich um eine Co-Branding Strategie handelt bei der als Dominanzmarke der *Audi* Q7 auftaucht und es sich bei *Beo* lediglich um die Sekundärmarke handelt. Also steht bei der Zielsetzung der Kommunikation die Marke *Audi* Q7 im Fokus. Das innovative 3D-Klangerlebnis als Resultat der gemeinsamen

Forschung, wird hierbei ausschließlich als Zusatzleistung in Verbindung mit *Beo* beworben.

4.3.2 Operationale Fragen

4.3.2.1 Abstimmung der Markenkommunikation

Um festzustellen was die beiden Marken kommunizieren möchten, sollten zunächst die Kernkompetenzen der jeweiligen Marken verglichen werden.

In Abb. 10 werden die verschiedenen Kernkompetenzen der Marken *Beo* und Audi gegenübergestellt, um anhand der Schnittmenge die Kommunikationsbotschaft festzulegen. Zu erkennen ist in Abb. 10 vor allem, dass beide Marken für ein hochwertiges Produkt mit hohen Designansprüchen stehen.

<i>Audi</i>	<i>Beo</i>
Tradition	
Design	
Innovation	
Qualität	
Prestige	
Leistung	Naturkonformität
Effizienz	Hochwertige Materialien
Zuverlässigkeit	Handarbeit
Sicherheit	

Abb. 10: Schnittmenge der Marken Kernkompetenzen

Quelle: Eigene Darstellung

Während *Audi* allen Umweltbedingungen gewachsen und somit also Natur unbeugsam ist, sind im Gegensatz dazu die *Beo* Produkte als eine Mischung zwischen Natur und Technik zu betrachten. Auch die Bereiche Innovation und Tradition stimmen bei beiden Unternehmen überein, da beide auf eine lange erfolgreiche Geschichte zurück blicken können, in der sie sich immer wieder behauptet haben. Obwohl *Beo* in den vergangenen Jahren Absatzschwierigkeiten hatte, hat es das Unternehmen geschafft seinen Absätze zu steigern und befindet sich wieder auf dem Weg der Besserung, was auch diese Kooperation beweist.

Dadurch dass der *Audi Q7* im Fokus der Kommunikationsbotschaft steht, wie in Kapitel 4.3.1.4 festgestellt wurde und die Naturkonformität und andere Kompetenzen der Marke *Beo* nicht kompatibel zu *Audi* sind, wird bei der Botschaft ausschließlich auf das Klangerlebnis durch Qualität und Innovation sowie auf das Design Bezug genommen. So sollte also in den Werbemaßnahmen die dominierende Botschaft Bezug auf die Effizienz, sowie die Leistung des Q7 Modells nehmen und als Zusatzinformation die Klangqualität, welche durch die *Beo* Produkte zustande kommt, genannt werden.

4.3.2.2 Abstimmung der Kommunikationsinstrumente

Dadurch, dass es sich in erster Linie um ein Automobil mit einem sehr hohen Anschaffungswert handelt, sollten die Kommunikationsinstrumente wie in gewohnter Weise von *Audi* durchgeführt werden. Diese sind der Messeauftritt, Printwerbung in Fachzeitschriften, die Fachhändler selbst, sowie Werbevideos welche in TV und Social Media ausgestrahlt werden. Zusätzlich können aber auch in Fachzeitschriften der Musikbranche Artikel über den Q7 mit seinem herausragenden Klangerlebnis erscheinen. Auch die Wahl der Fachmessen erweitert sich dadurch. So könnte der Q7 auch auf bspw. der Messe *Car und Sound* oder ähnlichen Messen mit einem Fokus auf die Akustik, beworben werden.

Besonders für Kampagnen im Eventmarketing bietet das 3D-Sounderlebnis eine große Chance, die es zu nutzen gilt. Passanten an öffentlichen Plätzen, wird die Gelegenheit geboten, sich von dem 3D-Klang ein eigenes Bild zu machen indem sie eingeladen werden, für ein paar Minuten in dem neuen Q7 Platz zu nehmen und sich selbst davon zu überzeugen.

Da es sich bei beiden Marken um Premiumanbieter handelt, sind Rabatte oder sonstige verkaufsfördernde Maßnahmen, die einen Prestigeverlust zur Folge haben könnten, von den Kommunikationsmitteln ausgeschlossen. Auch im Bereich der Out-of-Home Werbung ist von Werbemaßnahmen, sofern sie nicht in Verbindung mit einer Kampagne stehen, abzuraten. Da sich ungefähr die Hälfte aller Autokäufer über ein halbes Jahr vorher mit der Informationsbeschaffung auseinandersetzen [Vgl. Kruschke, 2011], kann davon ausgegangen werden, dass sich die wenigsten Rezipienten ein Auto kaufen, ohne sich vorher ausreichend zu informieren. Da eine Überflutung der Werbebotschaften an der Exklusivität zweifeln lassen könnte, sollte die Konzentration hierbei auf einem Mix von TV Spots, Messe und Eventmarketing, sowie PR und Social Media Maßnahmen liegen.

Events wie bspw. Motorsport Wettbewerbe bei denen die Konzentration auf der Fahrzeugleistung liegt, können durchgeführt werden, allerdings ohne Bezugnahme auf die

Beo Produkte im Auto. Da diese eher den Abverkauf des Q7 als reines Automobil anstreben. Dies wäre auch eine Werbemaßnahme die von *Beo* nicht zu bezuschussen ist, da die Marke davon keinen erkennbaren Nutzen trägt.

4.3.2.3 Vertragspolitik

Die Vertragspolitik bei der Kooperation zwischen *Audi* und *Beo* ist dadurch, dass *Audi* in diesem Fall die Dominanzmarke ist, auch dementsprechend aufzuteilen. Die Kosten für Forschung und Entwicklung (F&E) sollten zu etwa gleichen Teilen zwischen den Allianzpartnern aufgeteilt werden.

Werbemaßnahmen wie oben genannte Motorsport Events sollten nicht in die Kostenverteilung von *Beo* eingerechnet werden, sondern ausschließlich Maßnahmen bei welchen beide Produkte zu gleichen Teilen beworben werden. Diese wären bspw. eine Kampagne bei denen Passanten sich vom Sound des *Beo* Produktes im Auto selbst überzeugen können.

Die PR Maßnahmen sollten so reguliert werden, dass *Audi* für die Automobil Fachzeitschriften und *Beo* für die Musik Fachzeitschriften zuständig ist. Die Werbevideos können im Verhältnis zu der Zeit in der das *Beo* Produkt beworben wird, verteilt werden. Angenommen ein 30 Sekunden Spot stellt für 5 Sekunden das *Beo* Soundsystem in den Fokus so sollte *Beo* mit ca. 17% an den Kosten beteiligt werden. Gerade auch weil *Beo* als Zulieferer unter enormen Margendruck steht sollten Kontrollen durchgeführt werden. Hierbei sollte untersucht werden, ob *Beo* im Absatz ihrer Home Entertainment Produkte eine signifikante Steigerung verzeichnet und ob diese auf die Kooperation zurückzuführen ist. Deshalb sollte eine Ausstiegsklausel beider Allianzpartner vereinbart werden, unter welchen Bedingungen die beiden Allianzpartner die Kooperation vorzeitig beenden können. Dies könnten bspw. ausbleibende Absatzsteigerungen sein.

Die Kostenverteilung sollte genau auf das Verhältnis der Produktwerbung gerechnet und festgelegt werden. Sowie auch nur Werbemaßnahmen, welche die Kooperationsleistung bewerben, auf beide Allianzpartner verteilt werden sollten. Ein möglicher Konkurrenzausschluss, zu dem sich *Audi* verpflichtet, wäre denkbar. Wobei es auch möglich ist das 3D-System ausschließlich in der Vollausstattungsvariante vom Markenhersteller anzubieten, um den Exklusivitätsstatus von *Beo* zu verdeutlichen.

Einschließlich dieser Besonderheiten, sind alle restlichen Vertragsbestandteile, welche in Kapitel 3.4.3 beschrieben wurden, in den Vertrag mit aufzunehmen um sich auf eine eindeutige Festlegung der Ziele und Maßnahmen, zu einigen.

5 Zwischenfazit

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse, welche aus der Untersuchung der Markenkooperation, zwischen *Audi* und *Beo*, gezogen werden konnten, lässt sich folgendes Fazit ziehen.

Beide Marken haben eine gemeinsame Schnittmenge der Markenkompetenzen aufzuweisen, welche mit Sicherheit mitentscheidend für den Erfolg einer solchen Kooperation sind. Allein durch die vorhandene Schnittmenge beider Marken von Qualität und Design, konnte sich auf eine Zielsetzung und eine Zielgruppe geeinigt werden, welche kein größeres Risiko für einen Imageverlust oder sonstige Risiken darstellt.

Es lässt sich also festhalten, dass die wichtigste Voraussetzung für eine Markenkooperation die Kompatibilität der Partnermarken ist. Sind diese Kompatibilitäten nicht gegeben, ist es schwierig sich auf eine Zielgruppe zu einigen, welche kein großes Risiko für einen der beiden Partner birgt. Ist diese Prämisse gegeben, und die beiden Marken haben sich mit konvergenten emotionalen Kompetenzen positioniert, ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Markenkooperation sehr hoch, insofern die darauf folgenden Schritte auch beachtet werden.

Da ein Markenimage sich über lange Zeit aufbaut und ein Imageschaden nur schwer zu beheben ist, sollten sich die Allianzpartner über die Ausmaße einer fehlerhaften Allianz im Klaren sein und nicht unüberlegt eine Kooperation eingehen. Dies gilt auch, wenn beide Marken eine identische emotionale Positionierung haben, da es Differenzen bei der Zielsetzung oder der Zielgruppenfestlegung geben kann.

Daher sollten die beiden angehenden Allianzpartner, wenn ihre Marken kompatibel sind, überprüfen ob eine Einigung in der Strategie möglich ist. Solange einer der Partner mit der Zielsetzung nicht zufrieden ist, sollte auf die Kooperation vorerst verzichtet werden bis ein passenderer Partner oder eine Einigung in anderer Form gefunden ist.

Im folgenden Kapitel werden die Schritte bis hin zu einer Kooperation noch einmal in der zeitlichen und systematischen Abfolge genannt, um das Misserfolgsrisiko der Markenkooperation zu reduzieren.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Markenkooperation

Die Grundlagen der Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Markenkooperation setzen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen zusammen, welche anhand des Beispiels aus Kapitel 4 gezogen werden konnten. Ein grundlegender Erfolgsfaktor ist dabei die Kompatibilität der Allianzmarken. Damit dies gegeben ist, sollte wie folgt vorgegangen werden.

Sofern ein Unternehmen eine Markenallianz anstrebt, sollte sich das Unternehmen zuerst bewusst sein, welches Markenimage und welche Markenidentität die Marke selbst bei ihrer Zielgruppe hat und wie diese zu definieren ist. Dabei helfen Absatzmittleranalysen sowie die Komponenten des Markenimages welche in Kapitel 2.3 Markenimage anhand Abb. 2 aufgezeigt wurden. Außerdem sollte das Unternehmen das Paradigma der Kommunikation aus Kapitel 2.4.1 Abb. 4 zur Hilfe ziehen um genau zu festzulegen welche Kernaussage die Marke hat.

Ist das Image, sowie die Positionierung der Marke mit voller Garantie geklärt und definiert, sollte überprüft werden, welche Mitbewerber aus derselben oder einer anderen Wertschöpfungsstufe, eine ähnliche bis identische Positionierung haben. Wenn ein solcher Partner gefunden wurde und das Allianzprodukt auf die gemeinsamen Kompetenzen abgestimmt ist, ist ein negativer Imagetransfer so gut wie auszuschließen. Wie in Kapitel 2.2 aufgezeigt wurde, kann die Kommunikation beider Marken auf ihr Selbstbild und somit auf das Allianzprodukt übertragen werden. Da die Unternehmensziele in Abhängigkeit zu den Markenzielen stehen und sich die Kommunikationsziele von den Markenzielen ableiten lassen, kann hier von einer eindeutigen und einfachen Einigung der Allianzpartner ausgegangen werden. Zudem wurde in Kapitel 3.1 festgestellt, dass eine Markenallianz auch immer mit einem Imagetransfer verbunden ist. Somit sinkt das Risiko einen Imagebruch zu erleiden, wenn die Partner eine hohe Schnittmenge der Kernkompetenzen aufweisen.

Ist diese erste Barriere überwunden und die Marke vollständig definiert und einer komplementären Partnermarke zugewiesen, muss eine Übereinstimmung beider Marken gegeben sein, welches das Ziel, wer die Zielgruppe, wie lang der Zeitraum und was der Zusatznutzen der Kooperation sein soll. Dabei kann das Schaubild der partnerrelevanten Merkmale aus Abb. 7 in Kapitel 3.4.1 herangezogen werden.

Anhand der Beantwortung dieser Fragen, sofern hier eine Einigung der beiden Partner möglich ist, kann die Kooperationsform festgelegt werden. Hierbei kann Abb. 5 aus Kapitel 3.3.4 zu Hilfe gezogen werden. Ist die Kooperationsform geklärt, kann auf die-

ser Basis die Kooperationsstrategie mit der jeweiligen Zielsetzung gebildet werden. Die Definition der Kommunikationsbotschaft und die Auswahl der dafür passenden Kommunikationsinstrumente, richten sich dementsprechend nach dem Kommunikationsziel, welches von dem Kooperationsziel abzuleiten ist. Also welche Zielgruppe soll mit welcher Botschaft angesprochen werden und über welche Kanäle erreiche ich diese Zielgruppe?

Sind alle Ziele sowie die nötigen Maßnahmen um diese Ziele zu erreichen, ausreichend definiert und ausformuliert, muss von den Partnern geklärt werden, wie die Kostenverteilung als auch die Gewinnverteilung erfolgen. Hierbei ist es ratsam den jeweiligen Markenfit zu berücksichtigen. Ebenso steht die Verteilung der Kosten und des Gewinns in Abhängigkeit davon, ob beide Marken gleichermaßen von der Kooperation profitieren, oder ob es eine Primär- und eine Sekundärmarkenstrategie gibt. Sind sich die Partner soweit einig kann auf Basis dieser Grundlagen, der Kooperationsvertrag aufgesetzt werden. Sofern alle Punkte aus Abb. 8 in Kapitel 3.4.3 im Vertrag aufgelistet und definiert sind, kann mit der Durchführung der Kooperation begonnen werden.

Es sollte allerdings an eine Kontrolle der Kooperation gedacht werden. Diese sollte zu vorab definierten Zeitabschnitten nach Beginn der Kooperation durchgeführt werden, um die jeweiligen gesetzten Ziele bzw. Meilensteine auf ihre Erreichbarkeit hin zu überprüfen. Scheinen die Ziele nach einer angemessenen Kooperationsdauer unerreichbar, kann die Ausstiegsklausel aus dem Kooperationsvertrag geltend gemacht werden. So haben sich alle Beteiligten ausreichend abgesichert, um das Risiko bei einer Markenkooperation so gering wie möglich zu halten.

In Abb. 11 werden die fünf wichtigsten Schritte noch einmal stichpunktartig in der einzuhaltenden Reihenfolge dargestellt, um den Prozessablauf sinngemäß zu veranschaulichen.

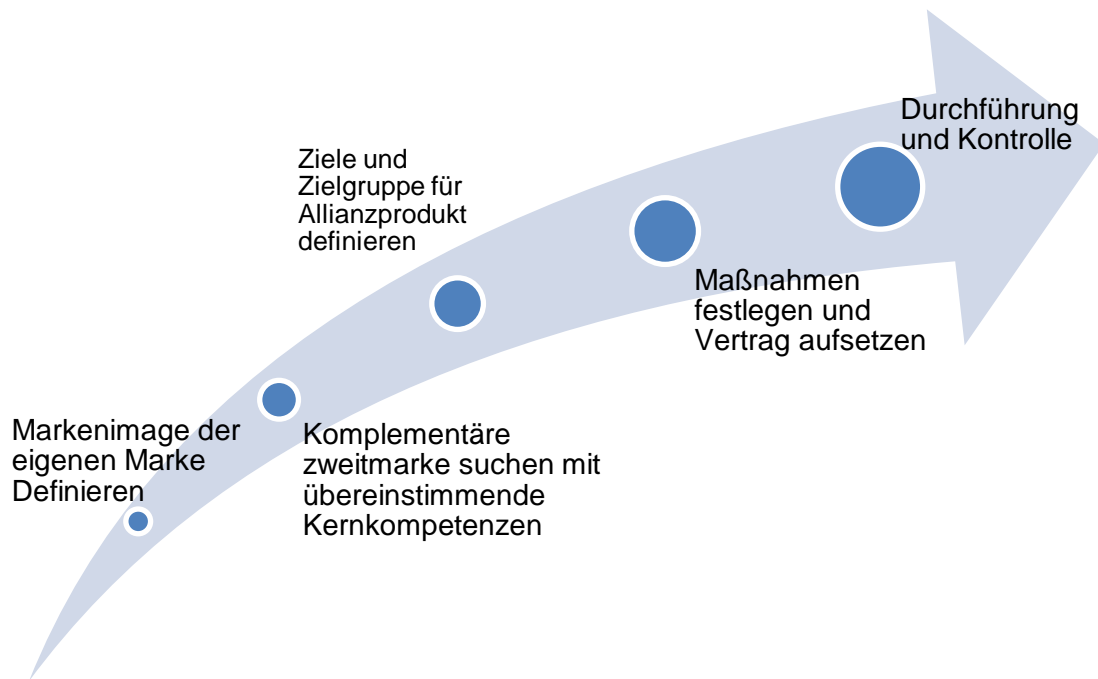


Abb. 11: Prozessablauf Markenkooperation

Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend kann davon ausgegangen werden, dass eine Markenkooperation sowie weitere Marketingaktivitäten immer auch mit einem Risiko einhergehen. Um dieses so gering wie möglich zu halten ist eine genaue Planung aller Aktivitäten unumgänglich. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse kann vor allem dem Imagetransfer eine hohe Bedeutung als Erfolgsfaktor zugewiesen werden. Besonders durch die neuesten Kenntnisse im Neuromarketing ist der emotionalen Positionierung einer Marke ein zunehmender Stellenwert zuzuschreiben. Daher gilt als Erfolgsfaktor mit dem, für eine Markenkooperation, höchsten Stellenwert, die emotionale Schnittmenge der Markenpartner. Je höher die Schnittmenge der Markenattribute also ist, desto eher kann sich auf eine Zielsetzung geeinigt werden, mit der beide Partner das Risiko eines negativen Imagetransfers so gering wie möglich halten.

Literaturverzeichnis

- Adjouri, N. (2014). *Alles was Sie über Marken wissen müssen*. Berlin: Springer Gabler.
- Audi, & Youtube. (2012). *Driving Experience Nordkap Tour*.
<https://www.youtube.com/watch?v=uXdhIwgggCQ&list=PL42DD31A652FD2DEA> (04.01.2015).
- Audi, & Youtube. (2013a). *Der Audi RS Q3*.
<https://www.youtube.com/user/Audi?v=ZtaFmDjpUn4> (04.01.2015).
- Audi, & Youtube. (2013b). *Audi sportscar experience*.
https://www.youtube.com/watch?v=EhWA9eaDOEM&index=6&list=PLPN4zHt0uiK__ix9fAAwT35fj_gO9g6LQ (04.01.2015).
- Audi, & Youtube. (2013c). *Audi IAA Fan-Shuttle*.
<https://www.youtube.com/watch?v=qZfn-Ky-cck> (04.01.2015).
- Audi, & Youtube. (2014). *Audi Q7 - Audi tablet*.
<https://www.youtube.com/watch?v=2Yg6cPnFpII> (04.01.2015).
- Audi, & Youtube. (2015). *Audi channels*. <https://www.youtube.com/user/Audi/channels> (06.01.2015).
- Audi, A. (2014). *Audi Fahrzeug Modelle*.
<http://www.audi.de/de/brand/de/neuwagen.html> (04.01.2015).
- Audi, A. (2014). *August Horch und Audi*.
<http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/historie/unternehmen-und-marken/august-horch-und-audi.html> (04.01.2015).
- Audi, A. (2014). *Vier Marken - Vier Ringe*.
<http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/historie/unternehmen-und-marken/vier-marken-vier-ringe.html> (04.01.2015).
- Audi, A. (2014). *Vorsprung durch Technik*.
<http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/historie/unternehmen-und-marken/vorsprung-durch-technik.html> (04.01.2015).
- Audi, M. T. (2015). *Audi Q7 - HMI*. <https://audimedia.tv/de/vid/audi-q7-hmi> (04.01.2015).
- Bang, a. O. (2014). *Ideale und Werte*. <http://www.bang-olufsen.com/de/the-company/heritage/our-values> (04.01.2015).

- Bang, a. O. (2014). *Unser Erbe*. <http://www.bang-olufsen.com/de/the-company/heritage> (04.01.2015).
- Bang, a. O., & Youtube. (2011a). *Sound Experience*.
<https://www.youtube.com/watch?v=QQ09DI2Y-rY> (04.01.2015).
- Bang, a. O., & Youtube. (2011b). *How to make car-fi system sound like a concert hall*.
<https://www.youtube.com/watch?v=twARIJzKUPY> (19.01.2015).
- Bang, a. O., & Youtube. (2013a). *Creation of a unique surround sound system by Bang and Olufsen*. https://www.youtube.com/watch?v=Nf5IZnLIS_8 (04.01.2015).
- Bang, a. O., & Youtube. (2013b). *Sound that comes to life*.
<https://www.youtube.com/watch?v=Ql0WzcCcKis> (04.01.2015).
- Bang, a. O., & Youtube. (2013c). *Immaculate Wireless Sound*.
<https://www.youtube.com/watch?v=lsZhCO-wB0o> (04.01.2015).
- Bang, a. O., & Youtube. (2014a). *The New BeoVision Avant*.
<https://www.youtube.com/watch?v=j2zRkK4imql> (04.01.2015).
- Bang, a. O., & Youtube. (2014b). *Focus on Sound*.
<https://www.youtube.com/watch?v=JjTeayTomss> (04.01.2015).
- Bang, a. O., & Youtube. (2014c). *The Living Room Tour*.
https://www.youtube.com/watch?v=E1bwr_Q63Z8 (04.01.2015).
- Baumgarth, C. (2004). Co-Branding. In M. Bruhn, *Handbuch Markenführung* (S. 235-259). Wiesbaden: Springer.
- Boenigk, M. (2008). Einsatz des Co-Branding in Unternehmen - Best-practise-Beispiele aus der Schweiz. In R. Crijns, *Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskommunikation* (S. 163-177). Wiesbaden: Crijns, Rogier; Thalheim, Janine.
- Branz, P. (2009). *Effizienz und Effektivität von Markenkooperationen*. Köln: Josef Euk Verlag GmbH.
- Bruhn, M. (1997). *Kommunikationspolitik*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Bruhn, M. (2012). *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Bruhn, M., & Köhler, R. (2010). *Wie Marken wirken*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Burmann, C., & Markgraf, D. (2014). *Gabler Wirtschaftslexikon*.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/133155/megabrand-v4.html> (03.01.2015).

- Esch, F.-R. (2005). *Moderne Markenführung*. Gießen: Springer Fachmedien
Wiesbaden 2005/ Urspr. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 1999.
- Fifth, G., & Youtube. (2014). *Cayenne Turbo v Audi Q7 V12 TDI*.
<https://www.youtube.com/watch?v=v0r9wwA6wJ0> (04.01.2015).
- Freundt, T. C. (2006). *Emotionalisierung von Marken*. Leipzig: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Giudice, E.-M. (2011). *Co-Branding*. Marburg: Tectum Verlag Marburg.
- Halfmann, M. (2014). *Zielgruppen im Konsumentenmarketing*. Kleve: Springer Gabler.
- Hauf, M. (2014). *Jeep und Harley Davidson feiern 2014 zusammen in Europa*.
Frankfurt: www.jeeppress-europe.de/press/article/19102 (03.01.2015).
- Häusel, H.-G. (2010). Think Limbic. In M. Bruhn, & R. Köhler, *Wie Marken wirken* (S. 234-250). München: Verlag Franz Vahlen GmbH .
- Häusel, H.-G. (2011). *Die wissenschaftliche Fundierung des Limbic Ansatzes*.
München: Gruppe Nymphenburg.
- Huber, F. (2004). Markenallianzen. In M. Bruhn, *Handbuch Markenführung* (S. 261-275). Wiesbaden: Springer.
- Koch, M., & Backes, C. (2013). *Unterrichtseinheit "Unternehmen und Strukturwandel"*.
<http://www.handelsblattmachtschule.de/fileadmin/PDF/strukturwandel.pdf>.
- Kotler, P., & Bliemel, F. (1992). *Marketing - Management*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag Stuttgart.
- Kowalsky, M. (2013). *Von Apple lernen, die Dinge simpel zu halten*. Die Welt:
<http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article112545642/Von-Apple-lernen-die-Dinge-simpel-zu-halten.html> (04.01.2015).
- Kruschke, G. (2011). *Studie: Leadgenerierung 2.0 im Automobilgeschäft*. Automobil Produktion: <http://www.automobil-produktion.de/2011/03/studie-leadgenerierung-2-0-im-automobilgeschaefte/> (15.01.2015).
- Kupsch, P. (1979). *Unternehmensziele*. Stuttgart, New York: Gustav Fischer Verlag.
- Lange, C. (2014). *Audi Q7: Neue SUV-Generation kommt sportlicher und als Plug-in-Hybrid*. Auto Service: <http://www.auto-service.de/neuwagen/neue-modelle/47200-audi-q7-suv-generation-sportlicher-plug-in-hybrid.html> (04.01.2015).
- Lasswell, H. D. (1967). The structure and function of communication in society. In B. Berelson, & M. Janowitz, *Reader in Public Opinion and Communication* (S. 178-192). New York, London: Free Press.

- Mayr, S. (2015). *Bang and Olufsen: Wer ist das eigentlich?* Business and more: <http://www.businessandmore.de/technologie-und-wissen/item/469-bang-olufsen-wer-ist-das-eigentlich.html> (19.01.2015).
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing*. Münster, Bremen, Leipzig: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012.
- Motorvision, & Youtube. (2010). *Audi Q7 vs. Daihatsu Terios*. <https://www.youtube.com/watch?v=NaF1i-RLluU> (04.01.2015).
- Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H. (2002). *Marketing*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Pförsch, W., & Müller, I. (2006). *Die Marke in der Marke*. Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- Pickenpack, N., Beye, D., Jochims, H., & Kollhorst, B. (2013). *Markenkooperation*. Göttingen: Business Village.
- Preininger, N. (2010). *Markenkooperation*. Köln: Josef Eul Verlag GmbH.
- Presse, B. a. (2011a). *Bang and Olufsen and Hotel Beaux Arts Miami unveil a first-class brand partnership*. http://www.bang-olufsen.com/~media/Files/PDF/Newsroom/Enterprise/260111-Press%20release_Hotel%20Beaux%20Arts_Global.pdf (04.01.2015).
- Presse, B. a. (2011b). *Bang and Olufsen sponsors new international piano competition*. <http://www.bang-olufsen.com/de/the-company/press/~media/A3AB6B01D29D46A8905A5D505809A9BB.ashx> (04.01.2015).
- Presse, B. a. (2011c). *Bang and Olufsen equips one of the most luxurious hotel suites in India*. http://www.bang-olufsen.com/~media/Files/PDF/Newsroom/Enterprise/060711-PR01_Taj%20Mahal_EN_final.pdf (04.01.2015).
- Quiroga, T. (2005). *Audi Arrives Late to the SUV Trough*. Car and Drive: <http://www.caranddriver.com/news/audi-arrives-late-to-the-suv-trough-car-news> (04.01.2015).
- Rose, M. (2013). *Bang and Olufsen entwickelt in Zusammenarbeit mit Audi und Fraunhofer IIS ein revolutionäres 5D-Klangerlebnis für den PKW*. http://www.iis.fraunhofer.de/de/pr/2013/0109_3D_Audio-Technologie.html (06.01.2015).
- Schilke, O. (2007). *Allianzfähigkeit: Konzeption, Messung, Determinanten, Auswirkungen*. Witten, Herdecke: Deutscher Universitätsverlag; GWV Fachverlag GmbH.

- Schmidhuber, & Youtube. (2013). *Audi IAA Frankfurt 2013*.
<https://www.youtube.com/watch?v=biThr9sMcEI> (04.01.2015).
- Steins, T. M. (2003). *Immer mehr Unternehmen suchen ihr Heil im Co-Branding*. Die Welt: <http://www.welt.de/print-welt/article690417/Immer-mehr-Unternehmen-suchen-ihr-Heil-im-Co-Branding.html> (12.01.2015).
- Strebinger, K., Mayerhofer, W., & Kurz, H. (2006). *Werbe- und Markenforschung*. Wien: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlag GmbH.
- Trommsdorff, V. (2009). *Konsumentenverhalten*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Verband Privater Rundfunk und Telemedien e.V. (2014). *VPRT - Prognose zum Medienmarkt 2014*.
<http://www.vprt.de/verband/presse/pressemitteilungen/content/vprt-prognose-zum-medienmarkt-2014-tv-und-radio-wachsen-na?c=4> (03.01.2015).
- Verbraucherschutz, B. d. (2014). *Gewerbeordnung*. http://www.gesetze-im-internet.de/gewo/___64.html (03.01.2015).
- Vogel, J. (2012). *Erfolgswirkungen von Markenallianzen*. Mainz: Springer Gabler.
- Volkswagen, A. (2012). *Audi: stärkstes Absatzwachstum aller Zeiten*.
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2012/01/Audi_strongest_sales_growth_ever.img.html/infodetail/images/textimage/image/494x328+Audi+2011+Absatz+dt.jpg (06.01.2015).
- Wer, z. w. (2013). *Statistik Händlernetz*. Hamburg: <http://www.wer-zu-wem.de/autohandel/haendlernetze/> (19.01.2015).
- Wirtz, B. W. (2013a). *Übungsbuch Medien- und Internetmanagement*. Speyer: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2013b). *Business Model Management*. Speyer: Springer Gabler.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname